



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم

د. حنان ناصر خلف العدواني *

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم. واتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق استبانة لقياس أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا، وتكونت عينة البحث من (١٣٥) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. وأشارت النتائج إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة، وكذلك كان مستوى ممارستهم لإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا كان بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية ودرجة ممارستهم لإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا، كما توصل البحث إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية طبقا لمتغير الجنس في كل الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وإدارة التغيير بينما كانت هناك فروق دالة طبقا لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة العالية، وقد تم مناقشة النتائج وتقديم بعض التوصيات منها عقد دورات تدريبية لمديري

* بيت الزكاة الكويتي.

أ.حنان ناصرالعدواني واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

المدارس الثانوية في دولة الكويت حول أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء الكوارث والأحداث الاستثنائية مثل جائحة كورونا.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة التغيير، جائحة كورونا، دولة الكويت، المدارس الثانوية.

*The reality of high school principals' practices
in Kuwait regarding the dimensions
of transformational leadership and change
management during the covid-19 pandemic from
their perspective.*

*Dr. Hanan Al-Adwani**

Abstract:

The current research aimed to understand the reality of the practices of high school principals in the State of Kuwait regarding the dimensions of transformational leadership and change management during the COVID-19 pandemic from their perspective. The research followed a descriptive survey methodology by employing a questionnaire to measure the dimensions of transformational leadership and change management during the COVID-19 pandemic. The research

* The Kuwaiti Zakat House.

sample consisted of 135 principals in government high schools in Kuwait.

The results indicated that the reality of the practices of school principals in Kuwait regarding the dimensions of transformational leadership was at a moderate level. Similarly, their level of practice in change management during the COVID-19 pandemic was also at a moderate level. The results also revealed a statistically significant positive correlation between the reality of school principals' practices in Kuwait regarding the dimensions of transformational leadership and their level of practice in change management during the COVID-19 pandemic. The research also found no statistically significant gender differences in the total score of transformational leadership and change management, while there were significant differences in favor of high experience levels.

The results were discussed, and some recommendations were made, including the organization of training courses for high school principals in Kuwait on the dimensions of transformational leadership and exceptional event management, such as the COVID-19 pandemic.

Key words: Transformational Leadership, Change Management, Corona Pandemic, State of Kuwait, High Schools

المقدمة ومراجعة الأدبيات:

يعد التغيير التنظيمي ميزة للمنظمات العصرية، فالتغيرات التي تحدث داخل المدارس كمنظمات تربوية متعددة، والمدرسة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بشكل متواصل في بيئته المحيطة (العنزي، ٢٠١٩: ٣٨٠). ولهذا التغيير التنظيمي مجموعة من السمات من أهمها أنه عملية مخطط لها مسبقاً، وعملية مستمرة، ومسؤولية إدارية تهدف إلى تحسين التنظيم للمنظمة بشكل فعال، ويعتمد ذلك على مشاركة حقيقية من الأفراد مع الإدارة في إحداث التغيير (صالحى وعبد الناصر: ٢٠١٤)

وتعتبر القيادة التحويلية من أهم الدوافع نحو التغيير الإيجابي في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال منحهم إمكانية الإبداع والابتكار والتشجيع على التغيير، مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير والأهداف والقيم الإيجابية، ومشاركة المرؤوسين في المسؤولية الإدارية، والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة (Burns, 1978)؛ فالقيادة التحويلية بوصفها نمط قيادي يهتم بالتغيير والتعامل معه لها أهمية خاصة لدى المؤسسات التربوية بتركيزها على المعلمين، ودفعهم لإخراج ما لديهم من مخزون أخلاقي وثقافي للعمل، وبناء علاقات تتسم بالإيجابية بين المدير كقائد تحولي ومرؤوسيه، من أجل حفزهم لبذل أقصى ما لديهم نحو أعمالهم، فالقائد التحويلي الناجح كما تشير الأدبيات له تأثير إيجابي في التزام مرؤوسيه من خلال مشاركتهم في بناء رؤية المستقبل، وزيادة إنتاجيتهم، وولائهم التنظيمي (Balyer, 2012).

ويؤكد "كعوش" و"يعيش" (٢٠٢٠: ٣٩٦) على أن القيادة التحويلية أوضحت اليوم من أهم المداخل الجديدة لممارسة القيادة الإدارية، والتي تحولت بموجبها المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الحديثة والتي تقوم على التطوير والتغيير، وبهذا أصبح من أهم الدعائم التي تمكن من التأثير على المرؤوسين وزيادة مشاركتهم وإسهامهم في تطوير المنظمة، هو وجود قادة تحويليين يكونون قادرين على تحفيز الطاقات الإبداعية وإحداث التغيير المناسب لهؤلاء المرؤوسين.

وقد تطور دور قائد المدرسة في العقد الأخير إلى مسؤول عن إحداث التغيير من خلال تعامله مع أفراد المدرسة بكل سهولة وبيسر، مما ساعد على إحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية، ويسهم في اتخاذ قرارات سليمة، وخلق جو مدرسي يساهم في تطوير عملية التعلم (شريف والزبيدي، ٢٠١٩: ٤٦٣). وهنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وممارسات إدارة التغيير لدى مديري المدارس.

مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها:

ظهرت القيادة التحويلية كمصطلح لأول مرة على يد "داونتون" (Dawnt) أما نظرية القيادة التحويلية فظهرت على يد "بيرنز" (Burns) في الكتاب الشهير بعنوان "القيادة" في عام ١٩٧٨، حيث قدم من خلاله شرحاً تفصيلياً للقيادة التحويلية، مستهدفاً من خلال كتابه بيان وإبراز دور القيادة في رفع مستوى الإنتاج لدى المنظمات، والتخلي عن الأساليب التقليدية في القيادة من خلال اعتماد أساليب قيادية مبتكرة، تنطلق من أساس المنفعة المشتركة (كعوش ويعيش، ٢٠٢٠: ٤٠٠). وعرف عمارة وعاشور (٢٠٢٠: ٣٨٨)

أ.حنان ناصرالعدواني واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

القيادة التحويلية على أنها الأدوار ذات الفعالية التي يقوم بها مدراء المدارس عن طريق إقامة علاقات مبنية على الولاء والاحترام مع موظفي المؤسسة، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار، من خلال المشاورة والتمكين حتى يصبحوا قادة في المستقبل، وعرفها "جيل" (3: Gill, 2010) بأنها عملية من التأثيرات تهدف الى إحداث تغير جذري في اتجاه المرؤوسين والتزامهم في بناء الرسالة التي تصبو المنظمة لتحقيقها. أما القادة التحويليون فهم الذين يكونون قادرين على الرؤية المستقبلية بوضوح، وهم من يشكلون عنصر النجاح، ويؤثرون في مرؤوسيهم، والقائد التحويلي يعمل على مساعدة مرؤوسيه والإيحاء لهم بطرق حل الصعوبات والتفكير، ويدفعهم إلى السعي لمصلحة المنظمة التي ينتمي إليها، من خلال رفع الدافعية لديهم وبث روح الثقة بأنفسهم، والتفكير بأبعد من المصالح الشخصية، بقيامهم بأدوار تستهدف مصلحة المنظمة (الثقفي، ٢٠٢٠: ٣٢).

وقد طور كل "باس" و"أفوليو" (Bass & Avolio, 1995) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت ب (4Is) وهي كالتالي: (الشمري، ٢٠٢٠: ٣)، و(كعوش وبعيش، ٢٠٢٠: ٤٠٣-٤٠٤)، (الهبارنة وآخرون، ٢٠٢٠: ١٥٧) :

١. التأثير المثالي (idealized influence) :

ويتحقق هذا البعد عندما يكون القائد محط ثقة واحترام من التابعين، ويلبي احتياجاتهم ، قبل احتياجاته، حيث يتميز القائد المثالي بأنه يقدم المصالح الجماعية عن مصلحة الشخصية، ويزرع الثقة بالنفس والاعتزاز بالآخرين ، ويطبق سياسة التغيير الديمقراطي والذي ينبع من التغذية الراجعة المشتركة

فالقائد التحويلي يفعل ولا يكتفي بالكلام، فيكون التأثير قوياً في سلوك مرؤوسيه، وبالتالي يكون القائد التحويلي نموذجاً في صفاته وسلوكياته، يحتذي به من قبل مرؤوسيه.

٢. التحفيز الملهم (Inspirational motivation):

القائد هنا يظهر بطرق تجعل التابعين يقومون بأداء أفضل ما لديهم، وذلك من خلال تعزيز الشعور بالمعنى لديهم، فالقائد التحويلي يثير لدى مرؤوسيه التحدي، ويزرع فيهم الثقة بقدرتهم على تجاوز العقبات والصعاب، واغتنام الفرص، ويتيح لهم فرصة المشاركة بتحقيق أهداف المنظمة، ورسم رؤيتها المستقبلية.

٣. الاعتبارات الفردية (Individualized consideration):

حيث يهتم القائد باحتياجات التابعين الفردية، وتقديمها على احتياجاته، ويركز على جوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين، وزرع الثقة في نفوسهم، والعمل على إرشادهم وتدريبهم ليحققوا التطور والنمو الذي يحقق أهداف المنظمة، وأن يراعي حاجاتهم التي تختلف من واحد لآخر.

٤. الاستشارة الفكرية (Intellectual stimulation):

هذا البعد يظهر بطرح القائد أسئلة تهدف إلى زيادة الإبداع والابتكار لدى التابعين، ويتجنب انتقادهم بصور مباشرة، بل يشجعهم على إعادة التفكير في افتراضاتهم وآرائهم، وأن يتبنوا طرقاً جديدة لحل المشكلات التي تواجههم، من خلال تعزيز الإحساس لديهم، بقيمة عملهم، فيخلق مناخاً من الثقة، مما يشعرهم بالأمان لتقديم من المزيد من الأفكار والآراء الجديدة.

أ. حنان ناصر العدواني واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

ويؤكد "عمايرة" و"العقيل" (٢٠٢٠: ٣٩١) على أنه يمكن للمؤسسات التربوية استخدام القيادة التحويلية، من أجل إحداث تغييرات في النظام التعليمي لديها، وذلك لما تحتويه القيادة التحويلية على أساليب إدارية مهمة، وحاجة المؤسسات التربوية لإعداد وتدريب كوادرها من أجل نشر المعارف المكتسبة من الخبرة جراء العمل بها، بالإضافة إلى حاجة المؤسسات التربوية إلى قيادات تمتاز بالثقافة، تعمل على توضيح وشرح المعتقدات والجوانب الثقافية والقيم، والتي تساهم في تطوير الشخصية القيادية.

ونجاح النظام التعليمي في دولة الكويت لا يكون فقط بوضع رؤية وفلسفة وأهداف التعليم، ولا على تطوير أساليب المناهج، ولا توفير الاحتياجات المادية، واختيار الكوادر البشرية المدربة، وإنما يتوقف هذا النجاح على توفير القيادات التربوية المدرسية الواعية والمدركة لإدارته، وامتلاك القدرة على رسم الخطط التربوية السليمة، وتنفيذها (الشمري، ٢٠١٧: ٧١٤).

مفهوم إدارة التغيير:

التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية ينتج عنها إدخال التطوير على عنصر أو أكثر من عناصر المنظمة، وتظهر كسلسلة من المراحل والتي يمكن انتقالها إلى حالة مرغوبة ذات طابع إيجابي، واتباع أساليب وطرقا حديثة، ناتجة عن الابتكارات الفكرية والمادية (صالحى وعبد الناصر، ٢٠١٤: ٢). وتأتي إدارة التغيير بوصفها عملية مقصودة قائمة على العمل وفق طرق عملية لتعزيز التغيير الذي تتجه المنظمات لتحقيقه من خلال النهج الذي يستند على تطوير السلوكيات والأعمال الإدارية (Cisco, 2014: 1) وقد تناول موضوع أسباب

التغيير الكثير من الدارسين والباحثين، وحاول الكثير منهم معرفة الدوافع التي تدفع المؤسسات إلى التغيير، والتي يمكن ردها إلى (أبو سالم، ٢٠١٧: ١٣):

- **العولمة:** وما خلفت من تحديات اقتصادية وثقافية وسياسية على المجتمعات كافة.

- **الثورة العلمية والتكنولوجية:** والتي طغت على المجتمعات كافة، مما يتطلب إعادة بنية جميع المجالات.

- **تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية:** وما تفرضه من واقع يدفع الدول للتسارع بالتعامل الواعي.

- **الانفجار السكاني:** يشكل الانفجار السكاني والتزايد بعدد السكان خطراً محدقاً على نمو الدول الاقتصادي والاجتماعي، وما ينتج عنه، من كثرة أعداد الطلاب وعدم التوافق مع متطلباتهم، والقصور في الخدمات التي تتطلبها العملية التربوية.

وقد طور "ليوين" (Lewin) أنموذجاً ثلاثياً، لإدارة التغيير، وهذا الأنموذج مفضل لدى أغلب المديرين ويستخدمونه في مؤسساتهم التربوية، ويشمل ثلاث مراحل (الطنبور، ٢٠١: ٨ :٣٥-٣٦)، و(مرزوق، ٢٠١٩: ١٩٢-١٩٣):

- **فك حالة التجمد (Unfreezing):** ويبدأ من خلالها المدير بتذويب الأساليب والعمليات والسلوكيات القديمة والتقليدية، من خلال عدة أساليب تتمثل في التقارير، وبرامج التدريب والمناقشات الفردية والجماعية، والنشرات الداخلية داخل المؤسسة، وتوضيح معالم وطبيعة التغيير للعاملين، والكشف عن الإيجابيات الحاصلة من الوضع الجديد، وتقديم

المساعدة لهم على تكوين رؤية واضحة حول الإيجابية والمنطقية لقرار التغيير.

- **التغيير (Change):** وهنا يقوم المدير بالبدء بإيضاح السلوكيات الجديدة وأنماطها وكيفية تطبيقها، وبيان آثارها الإيجابية للدفع نحو التغيير، وهنا تكون الإدارة قد بدأت بالتغيير، وعليه إعداد هياكل تنظيمية، ووسائل تكنولوجية جديدة.

- **إعادة التجميد (Refreezing)** وهنا تقوم الإدارة بالسناء على السلوكيات الجديدة ونتائجها الإيجابية، بتعزيز شعور العاملين بالإنجاز، وعليه مواصلة المتابعة لنتائج التغيير وعدم توقع أن هذا التغيير سيستمر طوال الوقت، وتنمية الأنماط السلوكية الإيجابية، ومنح المكافآت، بشكل دائم.

بينما طور "كوتر" (Kotter, 2007) نموذجاً من ثمان خطوات لنقل المنظمة إلى وضع جديد على النحو التالي: (حسين والقواسمة، ٢٠٢٠: ٧٠)

- ١- زرع الحاجة للتغيير في نفوس الأفراد.
- ٢- خلق التحالف لدى القيادة من أجل السعي وراء التغيير.
- ٣- تطوير إستراتيجية المنظمة ورؤيتها.
- ٤- توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها للتغيير لجميع العاملين.
- ٥- منح العاملين وتمكينهم من الصلاحيات اللازمة للعمل من أجل التغيير.
- ٦- الوصول إلى مكاسب قريبة المدى.
- ٧- تحقيق المزيد من التغيير، وزيادة المكاسب التي حققتها المنظمة وتعزيزها.
- ٨- ترسيخ التغيير وتثبيتته في الثقافة العامة للمنظمة.

الدراسات السابقة:

يتضح بمراجعة الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع التغيير وإدارته وقيادته في المؤسسات التربوية قلة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، وعلاقتها بإدارة التغيير، وعليه فمثلاً أجرى "العريمي" (٢٠٢٠) دراسة استهدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس، باستخدام المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٧٠) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على متوسط عام (٢.٣٥) وبدرجة كبيرة، وعلى مستوى محور الاعتبارات الفردية بمتوسط (٢.٣٣)، وأخيراً محور الاستثارة الفكرية بمتوسط (٢.٢١).

وقام الشمري (٢٠٢٠) بدراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية. وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (١٦٦) من أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقام كل من "كعوش" و"يعيش" (٢٠٢٠) بدراسة من أجل التعرف على درجة توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحي، في الجزائر، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على وجود اختلاف حول درجة توافرها، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٤٤) عضو هيئة تدريس، باستخدام استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى توافر القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها الإلهامية بالمرتبة الأولى، ويليه المثالي، ثم الاستثارة الفكرية، وآخرها الاعتبارات الفردية.

وأجرى "مرزوق" (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية من النمط التحويلي في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٨) عاملاً بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة معنوية بين محاور القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، ومحور إدارة التغيير بالمؤسسة محل البحث).

وقام شريف والزبيدي (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة مكونة من (٣٥٥) معلماً بمحافظة "المخوة" في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع.

وقام "بومانز"، و"زرونهار"، و"ويسلينك" و"مولدر" (Bouwmans, Runhaar, wesselink & Mulder, 2017)، بإجراء دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج التحليلي، على عينة مكونة من (٩٩٢) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة التحويلية والاستبانة لقياس فاعلية اتخاذ القرارات التشاركية، وتوصلت إلى أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

واستهدف "بيقليل" و"اوزمانتر" (Baglibel, Samancioglu, Ozmantar, & Hall, 2014) من دراستهم تقصي اتجاهات المعلمين نحو التغيير وعلاقته بنمط تسهيل التغيير لمدير المدرسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مكونة من (٦٣٨) معلماً، وتم استخدام مقياس نمط تسيير التغيير، ومقياس الاتجاه نحو التغيير، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن ٤٨% من المعلمين كانوا يرون أن نمط مديريهم هو النمط المتجاوب و ٤٦% صنّفوهم تبعاً لنمط المبادرة و ٦% كان لنمطهم الإداري.

وأجرى "حاسنج" و"مانكسهارى" دراسة نوعية (Hasanaj & Manxhari, 2017) هدفت إلى الكشف عن أهمية الاتصالات في إدارة التغيير في مؤسسات القطاع العام في ألبانيا، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة المهيكلة على عينة مكونة من (١٥) موظفاً إدارياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لم يتم توصيل أهداف التغيير بوضوح للعاملين، ولم تكن الاتصالات في

البلدية فاعلة بسبب قلة المعلومات وعدم السماح بمناقشة التغيير في الاجتماعات.

مشكلة البحث:

باستطلاع الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، تبين أن العديد منها أكد على أهمية استخدام القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية، مثل دراسة (الشمري، ٢٠١٧)، ودراسة (العازمي، ٢٠١٦)، ودراسة (الشقيرات والجازي، ٢٠١٩)، ودراسة (الشمري، ٢٠٢٠)، ودراسة (كعوش ويعيش، ٢٠٢٠)، ودراسة بومانز، وزرونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, wesselink & Mulder, 2017).

وتوصلت نتائج دراسة "الشمري" إلى (٢٠٢٠) أن أهم متطلبات تطوير الأداء للقيادات التربوية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، تهيئة بيئة جاذبة تقوم على التواصل بين العاملين وتلمس همومهم وحاجاتهم، كما أكدت نتائج دراسة مرزوق (٢٠١٩) على وجود ارتباط موجب وقوي بين محاور وأبعاد القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير، مما يدل على القدرة العالية لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير. ويؤكد "العريمي" (٢٠٢٠) على ضرورة تطوير أداء القيادات الأكاديمية كقادة تحويليين، للتعامل مع التغيير الذي تحتاجه المنظمة. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى إجراء المزيد من الدراسات الوصفية الهادفة للتعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير لا سيما في دولة الكويت في ظل التغييرات المتسارعة التي يشهدها النظام التعليمي، وبناءً على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

أسئلة البحث:

- ١- ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟
- ٤- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وإدارة التغيير طبقاً للجنس، وسنوات الخبرة؟

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في أبعاد القيادة التحويلية حسب نموذج "باس" و"أفوليو" (Bass & Avolio, 1995) وتشمل التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، كونه من أبرز النماذج الرائدة وشائعة الانتشار والقبول في الأدبيات، وبالنسبة لإدارة التغيير تم معالجتها كمتغير أحادي البنية في البحث الحالي على أساس استخلاص أبرز ممارسات إدارة التغيير الشائعة في الأدبيات التربوية.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.
- ٢- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم.
- ٣- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- ٤- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وإدارة التغيير طبقاً للجنس، وسنوات الخبرة.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في النقاط التالية:

- ١- رصد كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية كقادة تحويليين مع جائحة كورونا في المدارس الثانوية كحالة حقيقية لإدارة التغيير في جميع مناحي الحياة بما فيها المدرسة كمؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحيط بها.
- ٢- يأتي هذا البحث استجابة للتوجه الجديد في دولة الكويت، بالعمل على تطوير أداء مديري المدارس وتجويد العملية التعليمية سواء من خلال الدراسات أو المؤتمرات أو الورش التدريبية، بما ينعكس على العاملين في

المؤسسات التعليمية من ناحية واجتماعية ونفسية وشخصية، وبالتالي مشاركة الإيجابية بالتغيير المنشود.

٣- إمكانية استفادة القيادات التربوية وصانعي القرار من النتائج التي سوف يتوصل إليها هذا البحث سواء كان من وزارة التربية والتعليم، أو من مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم من حيث إعداد برامج تدريبية لتطوير مديري المدارس في المناطق التعليمية في دولة الكويت، بتغيير نمط إدارة المدارس الثانوية من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

٤- قد يساهم هذا البحث في تطوير برامج للعمل على رفع درجة الكفاءة المهنية لدى مديري المدارس.

٥- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات في مجال القيادة التحولية، وعلاقته بإدارة التغيير وسبل تطويره.

مصطلحات البحث:

- القيادة التحولية Transformational Leadership:

تعرف إجرائيا في البحث الحالي بأنها قيادة مدير المدرسة التي تركز على التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، بما يدفع لتحقيق التطوير والتحول نحو التغيير المستهدف بنجاح داخل المدارس.

- إدارة التغيير Change Management:

تعرف إجرائيا في البحث الحالي بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية يقوم بها مدير المدرسة في عناصر وجوانب العمل المدرسي لتسهيل تنفيذ التغيير خلال فترة زمنية.

الطريقة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي، وهو منهج مناسب لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته.

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (١٣٥) من مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية التابعين لوزارة التربية في دولة الكويت تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يضم عدد (210 مدير مدرسة) وذلك بنسبة 65 % تقريبا من المجتمع الأصلي للدراسة وهي نسبة ممثلة ومقبولة إحصائيا. (وزارة التربية، دولة الكويت، ٢٠٢١)

أداة البحث:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تقسيمها إلى ما يلي:

- **الجزء الأول:** تناول البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** قسم إلى محورين، الأول يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، والثاني يتعلق بممارسات إدارة التغيير.

صدق وثبات أداة البحث:

- **صدق الأداة:** للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرضها على ١٠ من المحكمين المختصين في كلية التربية جامعة الكويت ووزارة التربية، وتم

اعتماد الفقرات التي نالت ٨٠% من موافقة والمحكمين، واستبعاد الفقرات التي نالت نسبة أقل من ٨٠% من آراء المحكمين.

ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل "كرونباخ ألفا" وتبين أن قيمته تساوي (٠.٧٨) بالنسبة لعبارات القيادة التحويلية و (٠.٨٣) بالنسبة لمفردات إدارة التغيير وهي دليل جيد على ثبات الأداة.

نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يتضح من جدول (١):

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أبعاد القيادة التحويلية

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
2	0.83	3.37	1 تتسجم أقوالي في العمل مع أفعاله.
4	0.83	3.16	2 أمتلك رؤية واضحة للمستقبل.
3	0.99	3.24	3 ألتزم بالقيم المثلى في سلوكي.
4	0.92	3.16	4 لدي قناعات واضحة وقوية.
1	0.67	3.41	5 أتمتع بثقة ذاتية عالية.
5	0.84	2.99	6 أعزز ثقتي بالعاملين وادفعهم لإنجاز المزيد.

أ. حنان ناصر العدواني واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
البعد الأول: المثالي (الكلي)			
	0.46	3.24	
1	0.79	3.59	1 أتحدث بحماس عن المهام المطلوب إنجازها.
4	1.01	3.03	2 أعبّر عن ثقتي في تحقيق الأهداف المرجوة.
2	1.06	3.38	3 لدي رؤية مقنعة عن المستقبل.
3	0.75	3.20	4 أسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.
5	0.95	2.98	5 أدمع روح الفريق الواحد.
3	0.77	3.20	6 أتحدث بنقاؤل عن المستقبل.
البعد الثاني: الملهم (الكلي)			
	0.48	3.22	
1	1.10	3.64	1 أحل المشاكل بطرق مختلفة.
3	0.51	3.15	2 أقترح طرقاً جديدة لتأدية المهام المطلوبة.
6	0.96	2.70	3 أستشير مرؤوسي في العمل.
5	0.93	2.76	4 أعزز التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين.
4	0.87	3.09	5 أدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
2	0.90	3.29	6 أميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجة المشكلات.
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية (الكلي)			
	0.47	3.14	
4	0.94	3.04	1 أطور من مهاراتي في التعليم والتدريب.
5	0.91	3.00	2 أساعد في تطوير مهارات العاملين.
6	0.93	2.77	3 أوّمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.
2	0.94	3.34	4 أراعي الفروق الفردية بين العاملين.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
3	1.06	3.23	5 أشجع على التعبير عن الأفكار.
1	0.84	3.61	6 أستخدم طرقاً مرضية في القيادة لجذب العاملين.
	0.51	3.19	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية (الكلي)
	0.36	3.2	الكلي

ويلاحظ من الجدول السابق أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢) بانحراف معياري (٠,٣٦)، وجاءت جميع فقرات الأداة في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٧ - ٢,٦٤)، وتدل هذه النتيجة على أن تأثير المدير بما يملك من شخصية وكاريزما ليست بالدرجة الكافية، وقد يكون السبب عدم أخذ المدراء التدريب اللازم فقلة الدورات التدريبية والافتقار بعدد قليل منها موجهة لمدير المدرسة سبب في ذلك، وتتفق مع نتيجة دراسة "العريمي" (٢٠٢٠) ودراسة "الشمري" (٢٠٢٠) ودراسة "كعوش" و"يعيش" (٢٠٢٠).

السؤال الثاني: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم؟

استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ويوضح

ذلك جدول (٢):

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمتغير ادارة التغيير أثناء جائحة كورونا

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير إدارة التغيير
2	1.03	3.44	1 يتصف الهيكل التنظيمي في مدرستي بالمرونة مما ساعد على التعامل مع جائحة كورونا بشكل مرضي.
4	0.96	3.37	2 أقوم بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء لمواجهة جائحة كورونا في مدرستي.
12	0.85	3.13	3 أستحدث أدواراً جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة أثناء جائحة كورونا.
8	0.87	3.23	4 أهتم بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل أثناء جائحة كورونا.
5	0.87	3.30	5 أقوم بعمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مدرستي أثناء جائحة كورونا.
13	0.85	3.05	6 أنظم دورات تدريبية للمعلمين عند إدخال تكنولوجيا جديدة أثناء جائحة كورونا.
9	0.95	3.21	7 أحرص على تقليل الجهد وتوفير الوقت من خلال إدخال التكنولوجيا أثناء جائحة كورونا.
10	1.05	3.17	8 أختار التطبيقات التكنولوجية ذات الكفاءة العالية أثناء جائحة كورونا.
11	0.88	3.14	9 أحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل أثناء جائحة كورونا.

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متغير إدارة التغيير
6	0.85	3.30	أخصص جزء من الميزانية لتنمية وتطوير مهارات المعلمين ومعارفهم حول جائحة كورونا.
3	0.96	3.44	أعتقد أن البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك المعلمين أثناء جائحة كورونا.
1	0.98	3.71	استعين بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية لدعم مواجهة جائحة كورونا.
7	1.01	3.29	أحدد أخلاقيات العمل والتصرفات والخبرات والعادات المشتركة في مدرستي أثناء جائحة كورونا.
13	0.88	3.03	أشجع العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين المعلمين أثناء جائحة كورونا.
15	0.88	2.66	أرسخ الثقافة التنظيمية المشتركة والداعمة للتغيير أثناء جائحة كورونا.
	0.42	3.26	الكلبي

وينضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا كان بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦) بانحراف معياري (٠,٤٢)، وتراوحت فقرات الأداة في المستوى المتوسط والمرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٦٦ - ٣,٧١). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم انخراط المدراء بالدورات والورش التدريبية وعدم الاطلاع على التجارب المحلية والإقليمية والعالمية المختصة بإدارة التغيير، ورفض البعض ثقافة التغيير. تتفق مع نتيجة الشريف وزبيدي

أ.حنان ناصرالعدواني واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

(٢٠١٩)، وتختلف مع نتيجة دراسة "حاسنج" و"مانكسهايري" (Hasanaj & Manxhari, 2017).

السؤال الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا؟

واستخدمت الباحثة معامل ارتباط "بيرسون" للكشف العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا كما يتضح من جدول (٣)

جدول (٣): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية ومتغير إدارة التغيير أثناء جائحة كورونا

المتغيرات	متغير إدارة التغيير	مستوى الدلالة
المحور الأول: المثالي	0.452	0.000
المحور الثاني: الملهم	0.422	0.000
المحور الثالث: الاستثارة الفكرية	0.433	0.000
المحور الرابع: الاعتبارات الفردية	0.532	0.000
متغير القيادة التحويلية الكلي	0.606	0.000

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، ويشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على التغيير وعلى أحداثه في سلوكيات واتجاهات المعلمين، ويتبنى القائد التحويلي فكر وثقافة التغيير وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

"كعوش ويعيش" (٢٠٢٠)، ودراسة "بومانز وآخرين" (Bouwman et al, 2017).

السؤال الرابع والذي ينص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وإدارة التغيير طبقاً للجنس، وسنوات الخبرة؟

استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي كما يلي:

متغير الجنس:

يوضح جدول ٤ نتيجة اختبار تأثير متغير الجنس على الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير كما يأتي.

جدول ٤: اختبار ت للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى

لمتغير الجنس

متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
ذكر	٧١	٣.١٨	٠.٣٩	١.٦٦	١٣٣	٠.٠٩
انثى	٦٤	٣.٢٨	٠.٢٩			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وقد يكون السبب في ذلك أن على المدير إثبات نفسه في مؤسسته مما يضطر المدير إلى إظهار أفضل الأساليب بغض النظر عن جنسه.

متغير الخبرة:

يوضح جدول ٥ نتيجة اختبار تأثير متغير الخبرة على الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير كما يأتي.

جدول ٥: تحليل التباين الأحادي

متغير الخبرة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار f	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٦.١٥	٢	٤.٥٧	٨٠.٤	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٧.٥١	١٣٢	٠.٥٧		
الكلية	١٦.٦٦	١٣٤			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، وتم حساب المقارنات البعدية وتبين أن الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة الأعلى أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وهو متوسط أعلى من ذوي الخبرة المتوسطة (٢.٩١) وذوي الخبرة القليلة (٢.٦١)، وتعزى هذه النتيجة إلى اطلاع المديرين وممارستهم خلال سنوات كثيرة لأنماط مختلفة من القيادة وعاصروا أساليب مختلفة من الإدارة، مما يجعلهم أكثر امتلاكاً لثقافة لتغيير.

التوصيات

- إيجاد ثقافة تنظيمية تتماشى مع متطلبات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية تشجع على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجه العمل.

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت حول أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء الكوارث والأحداث الاستثنائية مثل جائحة كورونا.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في المدارس الحكومية حول أبعاد القيادة التحويلية ودراستها مع متغيرات أخرى مثل: الإبداع، والولاء التنظيمي.

المراجع

- الثقفي، عتيق علي أحمد (٢٠٢٠). إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري (دراسة حالة غرف الطائف التجارية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٤)، العدد (٧)، ص ص ٢٦ - ٤٣.
- شريف، محمد شريف، والزيدي، سامي أحمد سعد (٢٠١٩). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية العدد (٦٧)، ص ص ٤٦٠ - ٤٩٨.
- الشقيرات، محمد فلاح محمد، والجازي، رائدة عبد الكريم ديسان (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثالث، العدد التاسع، ص ص ١ - ١٧.

أ. حنان ناصر العدواني واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ...

الشمري، أحمد حمود ميس (٢٠١٧). استخدام مداخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، جامعة الأزهر، مجلة التربية، الجزء الأول، العدد ١٧٦، ص ص ٧١٢ - ٧٤٩.

الشمري، فهد ضاري (٢٠٢٠). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٤)، العدد (٢)، ص ص ١ - ٢٤.

صالح، سميرة، وعبد الناصر موسى (٢٠١٤). التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ١ - ٢٩.

العازمي، عايض رجا عايض عواد (٢٠١٣). أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، العدد (٥٢)، ٣٦٧ - ٣٩٨.

العازمي، مبارك حميد رجعان (٢٠١٦). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت، جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، العدد (٩٢)، ص ص ٢٤٣ - ٢٩٤.

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠١٥). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٦)، العدد الأول، ٢١٣-٢٣٨.

العريمي، جمال محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٤)، العدد (٢٧)، ٩٠-١٠٧.

العقيلي، عمر وصفي (٢٠١٧). إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن

العميان، محموج سليمان (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العنزي، أحمد سلامة (٢٠١٩). أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٢٠)، العدد (٣)، ٣٧٦-٤٠٧.

كعوش، رؤوف، وبعيش، وسيلة (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، مجلة الآداب، العدد ١٣٢، ٣٩٥-٤٢٦.

الكندري، ياسر أحمد أحمد (٢٠١٩). أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء الموظفين- الدور الوسيط لإدارة التغيير: دراسة ميدانية في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

أ. حنان ناصر العدواني واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

مرزوق، عبد الله، وآخرون (٢٠١٩). مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، ١٨٨ - ١٩٩.

الهبارنة، أحمد كريم (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل لجودة العمل " دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد الأول، العدد (٩)، ١٥٣ - ١٦٥.

Al Sardieh, Eid. (2012). Transformational Leadership and Organizational Culture in Scale Industries in the Governorate of Mafraq, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450- 2275, 45, 1-2.

Baglibel, M., Samancioglu, M., Ozmantar, Z., K&., Hall, G. E. (2014), The relationship between school perceived change facilitator styles and teachers, attitudes towards change. International studies in education & Management (CCEAM), 42(3), 55- 67.

Balyer , A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perception. International Online Journal of Educational Sciences, 4(3), 581-591.

- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Burnes, Bernard. (2017) *Managing Change*, 7th edition, Pearson Education Limited.
- Cisco, A (2014). *Change Management: Best Practices White Paper*. Cisco- Change Management Best Practices White Paper.
- Gill, A, Flaschner, A. Bhutani, S (2010), *The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress*, *Business and Economics Journal*, (3) 1-11.
- Hasanaj, Rezarta & Manxhari, Mimoza (2017). Importance of Communication During Change: A Case of the Municipality of Vlora, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, Volume 2, Issue 1, 5-١٩
- Husain, Zareen (2013). Effective Communication brings Successful Organizational Change, *The Business & Management Review*, Vol.3 Number-2, 43-50.

Wheelen I. Thomas. And Hunger, I. David (2014). Strategic Management and Business Policy, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.