



القيادة التحويلية ودورها في تطوير فاعلية مدرسين التربية البدنية بمدارس محافظة البصرة

د. م ازهار محمد جاسم د.م سهام حمود صابط د. م خلود حميد عباس
2015

الملخص

لقد تبلورت مشكلة البحث في السؤال التالي (ماهي دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية مدرسين التربية البدنية بمدارس محافظة البصرة) .
وهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرات في تطوير فاعلية مدرسات التربية البدنية بمدارس محافظة البصرة، اما مجالاته فكانت المجال البشري المتمثل بمدارس التربية البدنية في مدارس محافظة البصرة و المجال المكاني في قاعة اعدادية العشار. و المجال الزماني: من الفترة (1/12/2014م) الى (24/3/2015م)
اما منهج البحث فتم اختيار المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، اما عينة البحث فهي نفس مجتمع البحوث البالغ عددهم 163 مدرسة
وتوصلت الباحثات الى نتائج مهمة التي ظهرت من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة البحث ، وتضمنت الخاتمة الى ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم عقد اختبار لهم ومن ثم يتم ترشيح الذين اجتازوا الاختبار بنجاح 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 الى ترجمته وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية .
الكلمات المفتاحية (طرائق تدريس)

Abstract

((The role of transformational leadership to promote the activity of sport teachers in schools of Basra province))

Assist prof. Azhar Mohammed Jasim–senior president of researches -
Directorate of physical Education-Ministry of Education

Assist prof Siham Hamood Sabit-first instructor specialist supervisor-
Directorate of Education in Basrah



Assist prof Khelood Hameed Abbas -Senior instructor- instate of preparing she/ teachers- Directorate of Education/ Baghdad-Karkh/2

The research problem has crystalized in the following question(what is the role of the transformational leadership in improving the activity of sport teachers in schools of Basra province), and the research objective is to identify the degree of practicing the transformational leadership for she/ teachers to improve sport teachers' activity of the province schools. As for the research scopes where the human scope represented by she/ teachers practices in schools of Basra province and the special scope in the hall of Al-ashar secondary school and the time scope for the period from(1/12/2014) to (24/3/2015)

As for the research approach where the descriptive approach was chosen of the survey method, as for the study sample is the same of community of the study amounted 163 she/ teachers

The researcher has reached to important results appeared via application the research instrument(the questionnaire) on the research sample.

The conclusion included the necessity of promoting the terms of choosing the headmaster and evaluation the nominee's sessions before appointing them then arrange attest for them then nominating those passed the test to focus on developing the transformational leaders in the school and to take interest to develop their skills to assist them to make clear vision of the transformation and its motives, processes and results and after that they seek to translate and crystalize them into practical implementation applicable

1- التعرف بالبحث

1-1 المقدمة واهمية البحث :

تعتبر القيادة من اهم الموضوعات اثاره في علم الادارة ، فالقيادة الادارية اصبحت المعيار الذي يحدد نجاح اي مؤسسة تعليمية ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الاداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح او فشل الادارة التعليمية ، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ، ولقد ذهب الكثير من علماء الادارة الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الادارية وهذا ما يفرض تحديا رئيسا يتمثل بتطوير القيادة التعليمية ضمن اطار فكري حديث ،يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير واعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات



العصر ومستجداته وتقنياته ذلك انطلاقاً من ان القيادة "هي عملية صناعة يمكن اعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من ادارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية" (5: 7)، هذا وتختلف انماط القيادة التي يتبعها مدرء المدارس ، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الانسانية السليمة ومشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وتسعى الى تهيئة المناخ الدراسي لتحفيز المدرسين لبذل اقصى جهودهم لتحقيق الاهداف المنشودة ، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستعداد بالرأي واتباع اساليب توجيه الاعمال بواسطة الاوامر ، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على اعطاء المدرسين قدراً من الحرية في ممارسة اعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمدرسين، وتعتبر هذه الاساليب من الاساليب القديمة وتقليدية ومن الانماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية وهو من الاساليب التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة ويقوم هذا الاسلوب على اساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والاتباع ومن اهم ما يميز القيادة التحويلية القدرة العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية، فالقيادة التحويلية اصبحت معيار الذي يحدد نجاح اي مؤسسة تعليمية وتعتبر جوهر العمل الاداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح او فشل الادارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية. وتبرز اهمية البحث من اهمية الدور القيادي وتأثيره على اداء المؤسسات التربوية والتعليمية ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام والمؤسسة التعليمية التي نحن بصددنا على وجه الخصوص حيث انها تحتاج اكثر من غيرها الى قادة مبادرون ومشجعون على ابتكار والتجديد والابداع لكون طبيعة عملها تقتضي تنمية قدرات ابداعية وعقلية ابتكارية من المدرسين من اجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تحويلية في طبيعة ادارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية .

وتمثلت مشكلة البحثان المؤسسات التربوية عامة والمدرسة خاصة بتواجه على اختلاف مهامها وانواعها واحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الابداعي في هذا الشأن، ومن اجل هذا كان التركيز على دراسة نمط القيادة التحويلية في تطوير فعالية مدرسات التربية الرياضية لمواكبه التطوير والتجديد للارتقاء بالمدارس الى وضع افضل، وبخاصة النمط القيادة التحويلية الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والابداع من خلال قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحويلات المتسارعة ، وهذا هو أحد الأسباب التي حفزت الباحثات على الخوض في هذا الموضوع واختباره ميدانياً، فضلاً عن ما نلاحظه من تمسك شديد بالروتين والابقاء على بعض الأساليب الإدارية التي لم تعد تواكب عصر التقدم العلمي والمستجدات الرياضية هذا من جهة، ومن جهة أخرى وعلى ضوء ذلك كان حرصن الباحثات لدراسة نمط القيادة التحويلية التي تسعى لفتح الافاق لدى مديرات المدارس من القدرات وابداعات في مجال القيام بواجباتهم والاعمال المناطة بهم ، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي (ما هو دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية مدرسين التربية الرياضية بمدارس محافظة البصرة)، وكان هدف البحث هو التعرف الى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرات في تطوير فعالية مدرسات التربية الرياضية بمدارس محافظة البصرة، اما مجالات البحث فتمثلت بـ (المجال البشري المتمثل بمدرسات التربية الرياضية في مدارس محافظة البصرة والمجال المكاني في قاعة اعدادية العشار، والمجال الزمني من الفترة (2014/12/1م) الى (2015/6/20 م)

2- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

1-2 منهج البحث

استخدمت الباحثات في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرفه بأنه " طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس ، كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها" (1: 2) ، للوصول الى نتائج البحث بعد جمع المعلومات بناء على استبانة أعدتها الباحثة وطورتها من اجل الكشف عن (دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية مدرسين التربية الرياضية بمدارس محافظة البصرة) من وجهة نظر مدرسات التربية الرياضية بمحافظة البصرة.

2-2 مجتمع البحث وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مدرسات التربية البدنية في محافظة البصرة والبالغ عددهن عند تطبيق البحث 213 مدرّسة للعام الدراسي 2014-2015، كونهن المعنيات بالدرجة الأولى بموضوع البحث ، والأقدر على التعامل مع متغيرات البحث ، لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية و يبلغ عدد عينة البحث (163) مدرسة التربية البدنية، وهن يشكلن كامل مجتمع البحث بنسبة 100% في البصرة بعد إبعاد (50) مدرسة تربية بدنية للمشاركة في التجربة الاستطلاعية ونتيجة لهذا قسمت العينة على قسمين الأولى لإجراءات تصميم واعداد الاستمارة والثانية لغرض تطبيق الاستبيان بالتالي:

أولاً: عينة تصميم وإعداد الاستمارة: وشملت عدداً من مدرسات التربية البدنية والبالغ عددهم (50) اداري حيث بلغت نسبتهم (26,04%) من مجتمع البحث. ثانياً: عينة التطبيق: وشملت (163) من مدرسات التربية البدنية والبالغ حيث بلغت نسبتهم (73,95%) من مجتمع البحث .

2-3 الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة في البحث:-

1-3-2 أدوات البحث:

استخدمت الباحثات الأدوات الآتية:-

1-1-3-2 الملاحظة.

من خلال ملاحظة الباحثات ومتابعته للمدرسات التربية البدنية حددت مشكلة الدراسة الحالية.

2-1-3-2 الاستبيان.

قامت الباحثات بإعداد مجموعة من استمارات الاستبيان التي تخص موضوع بحثه.

2-3-2 الأجهزة المستخدمة في البحث:

- جهاز تسجيل نوع (genx).

- جهاز حاسوب محمول نوع (dell).

- حاسبة يدوية نوع (kenko).

2-3-3 الوسائل المستخدمة في البحث:

- المصادر والمراجع العربية والأجنبية .

- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2-4 إجراءات البحث الرئيسية :-

1-4-2 إجراءات تصميم استمارة استبيان (القيادة التحويلية ودورها في تطوير فاعلية مدرسين التربية البدنية بمدارس محافظة البصرة):-

(هي أدوات الباحث التي يستطيع بموجبها جمع البيانات وحل المشكلة لتحقيق أهداف البحث) (5:133) حيث تسعى الباحثات إلى بناء استبيان القيادة التحويلية ودورها في تطوير فاعلية مدرسين التربية البدنية بمدارس محافظة البصرة بما يتلائم مع الأسس العلمية التي انطلق منها موضوع بحثه.

2-1-4-3 تحديد محاور الاستبانة

لغرض تحديد فقرات الاستبيان قامت الباحثات بالاطلاع على المصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة التي تخص علم الإدارة العامة والإدارة الرياضية وبعض المقاييس، والاستعانة بأراء بعض الخبراء والمختصين (نظر ملحق رقم (1)) في هذا المجال من خلال المقابلات الشخصية تم تحديد فقرات الاستبيان حول مدى صلاحية المحاور و حذف أو تعديل أو إضافة أي فقرة يعتقد انه محوراً مهماً وحيوياً في مسألة القيادة التحويلية ودورها في تطوير فاعلية مدرسين التربية البدنية بمدارس محافظة البصرة ، وبعد جمع الاستبيان تبين أن الفقرات المعروضة في الاستبيان هي الفقرات التي تسهم في البحث نظراً ملحق رقم (2).

2-5 الاسس العلمية للاستبانة

1-صدق الاتساق الداخلي للأداة:

وذلك لمعرفة مدى ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية ، وذلك عندما وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية عددها 43 مدرسة كانت درجة الارتباط عالية ودالة عند مستوى (0.01) أو مستوى (0.05) .

2-ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) حيث بلغت قيمة معامل الثبات 90% وهذا يدل على ثبات مرتفع للأداة.

3-الموضوعية

ترى الباحثات الموضوعية تعني عدم تحيز الحكام في إعطاء النتائج أو القيم والتوصل إلى النتيجة نفسها ولما كان الاستبيان يعتمد على سلم ثلاثي لذا فما على المحكم إلا وضع الدرجات لكل فرد وهذه الدرجة لا يختلف عليها المحكمون.

2-6 التطبيق النهائي للاستبانة

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات تصميم الاستبيان أصبح الاستبيان جاهزاً للتطبيق ومكوناً من (29) فقرة اذ قامت الباحثات بتطبيق الاستبيان بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (163) من مدرسات التربية البدنية في البصرة ، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2014-2015) ، وقد تم الانتهاء من جمع الاستبانات في 20/6/2015م ، حيث قامت الباحثة بتفريغها ، ورصد كل المعلومات الواردة فيها تمهيداً للمعالجة الإحصائية .

2-7 المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات في هذه الدراسة تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والرتب والمتوسطات الحسابية واختبار (ت) ومعامل الارتباط (بيرسون) ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) حسب الحقيبة الاحصائية (spss).

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

إن عرض النتائج في هذا الباب سوف يسهم في الإجابة على السؤال الاستبانة هي أن كل العبارات ، بالنسبة للمحاور الست في أداة هذا البحث ، ونص السؤال هو (ما دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية مدرسين التربية الرياضية بمدارس محافظة البصرة).

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثات باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والجداول التالية توضح ذلك:



جدول رقم (1)

الفقرات التي وردت ضمن المحور الاول (تمتلك مديرة المدرسة الطلاقة الفكرية للتطوير)

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
2	3,94	تضع مديرة المدرسة خطط سنوية مرنة تعطي جميع اوجه نشاط المدرسة	1
9	3,73	تشرك مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية معه في عملية بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة	2
24	3,27	تساعد مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية في وضع الخطط الوقائية لمشكلات العملية التعليمية	3
1	4,10	تقدر مديرة المدرسة الامكانيات المادية المتاحة للمدرسة	4

احتلت الفقرة الرابعة على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4,10) وتعزو الباحثات ذلك الى ان مديرة المدرسة تحقق اهداف المدرسة وفق ما خطط له ولا يجعل الامور تسير بشكل عشوائي بحيث لا يستطيع تنفيذها بسبب عجز مادي ان لم يكن هناك تخطيطا مسبقا، حيث يؤكد (زيدان) على توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط، ويرتبط ذلك بمدى توفر الإمكانيات والطاقات المختلفة، والتي لا بد من توافرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكريا وتصميما وممارسة وتطبيقا، وطبيعي أن تتعدد جوانب ومجالات تلك الإمكانيات لتشمل عمليات التمويل وتوفير الأجهزة التنظيمية بمختلف مستوياتها، وتوفير الوسائل والأساليب والأدوات والتقنيات في مختلف المواقع التنفيذية، بحيث تتكامل كل الجوانب والمجالات وتتضافر لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. (9: 63)

كما تعزو الباحثات حصول الفقرة الثالثة على المرتبة الرابعة والعشرين بمتوسط حسابي (3,27) وهي نسبه ليس بالمستوى المتحقق وهذا ان دلت على شيء فانه يدل على ان السياسات العامة الموضوعية عبر المديرات لديها الخطط الوقائية التي تساعد مديرة المدرسة في معالجة المشكلات لكن ليس بالمستوى المتحقق. يؤكد كل من (الجبوسي، جاد الله) على التخطيط المستخدم لمرة واحدة فقط وهو عبارة عن خليط من السياسات والاجراءات والقواعد وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ الاعمال مدعمة بالمال والميزانيات. (8: 74)

جدول رقم (2)

الفقرات التي وردت ضمن المحور الثاني (سلوك مديرة المدرسة التحولية)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
11	3,69	تهيئ مديرة المدرسة جوا مناسباً للاجتماعات بالقدر الذي يساعد على اتخاذ افضل القرارات	5
22	3,34	تتابع المديرة المستجدات التربوية والتطورات	6
3	3,89	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على التواصل مع الاخرين	7
29	3,14	تغضب مديرة المدرسة مع الآراء المعارضة لرأيه بالمواجهة	8
7	3,77	تزيد مديرة المدرسة من التفاؤل بالمستقبل	9

احتلت الفقرة السابعة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,89) وتعزو الباحثات ان هذه الفقرة قد حصلت على اعلى فقرة في المحور حيث ان مدرات المدارس يتطلعن الى الابداع في اعمالهن ويتابعن القضايا الادارية والفنية بمختلف نواحيها ويعملن على التواصل مع الاخرين بحيث يجعلهن اكثر تقدما وارتقاء في ادائهن واداراتهن للمدارس ويكون ذلك من خلال تفهمهن للعادات والتقاليد التي يمارسها، وهذا ما يؤكد

عليه (العجمي، 2010) حيث ان وجود الاتصال المستمر بين الادارة المدرسية والعاملين يعاونها في التعرف على ظروف العمل الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين وامكانية التواصل معهم الى الاسباب الحقيقية وراءها والمقترحات المناسبة للعلاج مما يسهم في النهاية في تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة بجانب ان هذا الاتصال يعطي الاحساس للعاملين باهتمام الادارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع من الروح المعنوية لهم. (7 : 267)

وتعزو الباحث كذلك الى الفقرة الثامنة على اقل ترتيب في المحور الثاني وهو الترتيب التاسع عشر بنمو متوسط حسابي (3،14) حيث ان المديرات يعملن علم اليقين على ان التعامل مع الآراء المعارضة لأرائهم بالمواجه يوجد تشوشا ومشاكل في داخل المدرسة فالمديرات الجيدات لا يلجئن الى هذه التصرفات حتى لا يكتنن ناجحين في اداراتهم، كما ويؤكد (العجمي، 2010) على ان تكون مديرة المدرسة قادرة على الاحتفاظ باتزان الانفعالي فلا تغضب بسرعة ولا تترك الامر يفلت من يدها اذا ظهرت صعوبات بل ينبغي عليها ان تكون صبورة ومتزنة قبل ان تصدر حكما وان تكون مرنة في مواجه المشكلات لتستطيع التوجيه السديد للوصول الى النتائج السليمة المرغوبة وهذه احدى المهارات العلمية والتقنية والصفات الشخصية المناسبة (7 : 51)

جدول رقم (3)

الفقرات التي وردت ضمن محور الثالث (دور مديرة المدرسة التحويلية في تحديد اهداف المدرسة)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
10	تحرص مديرة المدرسة على المشاركة مدرسة تربية الرياضية في متابعة التقدم الذي يتم احرازه	3,76	8
11	تناقش مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية حول التعليمات واللوائح الواردة من وزارة التربية	3,85	4
12	تساعد مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية ببرامج نوعية للطلبة في كافة النشاطات درس التربية الرياضية	3,22	26
13	تحدد مديرة المدرسة خطواته في ظل اهداف المدرسة	3,68	13

احتلت الفقرة الحادية عشرة على اعلى الفقرات في المحور الثالث بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3،85) وتعزو الباحث كذلك الى ان مديرات المدارس يعملن ان مثل هذه التصرفات تقوى روابط المحبة في المدارس وتشجع المدرسات الى القيام بأعمالهم على اكمل وجه وهنا يؤكد (السكرانه، 2010) على ان يكون هنالك مناقشة بين المديرة والمدرسة قبل التنفيذ لأي تعليمات واللوائح صادرة من الادارة العليا وذلك لتحديد بعض العناصر لكيفية اداء الافراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض. (2: 343)

اما الفقرة الثانية عشرة والتي احتلت المرتبة السادسة والعشرين بمتوسط حسابي (3،22) والتي تعد اقل الفقرات في المحاور الثالث وتعزو الباحث ذلك الى ان المديرات يخضعن الى سياسة عليا وهي قيادة المديرية التربوية وهي تضع الاسس التي يسير عليها المديرات في داخل المدرسة وتكون المديرات والمدارس دورهن تنفيذي ومحدود، وهنا يؤكد كل من (إدريس ، الغالبي) لكي يكون هنالك مدخل للنمو والتوسع للتنفيذ والصياغة في المؤسسات التربوية والتعليمية ، باعتباره يعطي ميزات كثيرة من ضمنها تشجيع الإدارة الوسطى للمساهمة بقوة في صياغة التخطيط في كافة الانشطة ، ويترك لهم المجال لتنفيذ خططهم ، إن هذه الاستقلالية تزيد من تحفيزهم أثناء التنفيذ ، وتطور الاستراتيجيات من قبل العاملين والمدراء بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحا. (10 : 156)

جدول رقم (4)

الفقرات التي وردت ضمن محور الرابع (بناء الثقافة التنظيمية داعمة للتغيير والتطوير)



ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	لترتيب
14	ترسخ مديرة المدرسة ثقافة المدرسية قائمة على الابتكار والتجديد والابداع	3,68	12
15	تهتم مديرة المدرسة بتنمية مهارات النمو العملي للمدرسات تربية الرياضية	3,35	21
16	تتقاضى مديرة المدرسة عن الكثير من الاخطاء تجنباً لحدوث البغضاء مع مدرسة التربية الرياضية	3,18	28
17	تحت مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية على احترام اراء الطلبة	3,69	10
18	تؤمن مديرة المدرسة بأهمية مشاركة مدرسة التربية الرياضية في عملية التغير	3,30	23

احتلت الفقرة السابعة عشرة على اعلى الفقرات بالمحور الرابع بالمرتبة عشرة وبمتوسط حسابي (3,69) وتعزو الباحثات ذلك ان هذا التصرف يقوى ويوثق العلاقة بين الطلبة والمدرسات مما يجعل الطلبة اكثر تقبلاً لدروسهم واكثر حضوراً لحصصهم ويجعلهم لا يتهربون من المدرسين، وهنا يشير (ابو ناصر، 2008) على ان يكون هناك نمط ديمقراطي يوفر الامن والطمأنينة لكل من التلميذ والمعلم حيث يسود التفاعل الايجابي بين المدرسات والطلبة من جهة وان يعطي لطلبة فرصة في التعبير عن نفسه وآرائه والتواصل والتحاور مما يوفر امكانية التعلم ويبني شخصية خاصة بيه قادرة على نقد الآراء والافكار المطروحة والقدرة على الابداع. (6: 150)

اما الفقرة السادسة عشرة التي حصلت على ادنى الفقرات في المحور الرابع وبالمرتبة الثامنة والعشرين وبمتوسط حسابي (3,18) وتعزو الباحثات ذلك الى ان مديرات المدارس من البشر ومن طبيعة البشر ان لا يتغاضى عن الاخطاء بل يراجع المخطئين في طبيعة اخطائهم، حيث يؤكد (الاسدي، 2014) على الدور القيادي لمديرة المدرسة الذي يفرض نفسه على تبين مواطن الضعف في قدرات كل مدرسة من المدرسات التربية الرياضية والعمل على معالجة ذلك الضعف بواسطة عمليات التوجيه والارشاد التي تقوم بها او التخطيط كع المسؤولين بالوزارة لترتيب دورة تدريبية للمدرسات اللواتي يعان من الضعف والتقصير في جانب محدد وهنا يلعب الدور القيادي لمديرة المدرسة دوراً مهماً في عملية تنمية القوى البشرية بالإضافة الى تحسين البرامج التعليمية. (4: 85)

جدول رقم (5)

الفقرات التي وردت ضمن محور الخامس (دور المديرة التحويلية في هيكالية التغير)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
19	تشجع مديرة المدرسة المقترحات التطويرية للعمل المدرسي	3,84	5
20	تشجع مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية على تفعيل التعاون مع المدارس المحلية	3,20	27
21	تؤكد مديرة المدرسة على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين مدرسات تربية الرياضية من خلال نظرة مشتركة داعمة للتغير	3,85	6
22	تدرك مديرة المدرسة مدى الحاجة للتغير نحو الافضل.	3,39	19

احتلت الفقرة التاسعة عشرة على اعلى مستوى بالمحور الخامس وهي المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3,84) وتعزو الباحثات ذلك الى ان المديرات يعلمن ان مثل هذه التصرفات تحدث تقدماً وتطوراً في مدارسهن وهو ما يصبوا اليه كل مدير في مدرسته. وهذا ماكد عليه (السكرانه، 2010) حيث يكون القائد التحويلي بانه هو القائد الذي يرفع ويشجع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية او الذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات من خلال ما يقدمه من مقترحات لتطوير العمل المدرسي. (2: 360)

اما الفقرة العشرين والتي احتلت المرتبة السابعة والعشرين وبمتوسط حسابي (3,20) وهي ادنى مستوى بالمحور حيث تعزو الباحثات ذلك الى ان النظام الروتين في البلاد والاضاع السياسية التي تجعل المدرسات في مدارسهن يلتزمن بمدارسهن فقط ولا يكون توأمة بين مدارسهن ومدارس اخرى لان



المدرسات لا يتحملن اعباء مثل هذه الخطوة، وهذا يؤكد عليه (Macmillan & tampeo) أن البيئة الخارجية العامة للمدرسة تشير إلى مجموع العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتؤثر فيها. (11: 99)

جدول (6)
الفقرات التي وردت ضمن المحور السادس (دور المديرية التحويلية في تشجيع الابداع والابتكار لدى مدرسات التربية الرياضية)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
20	3.36	تشرك مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية في عملية صنع القرارات التربوية	23
25	3,26	تشجع مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية على الانشطة الابداعية	24
16	3,50	تقتراح مديرة المدرسة افكار علمية تزيد من اثراء المناهج وتسهم في زيادة الابداع	25
14	3,65	تحث مديرة المدرسة على استخدام اساليب التدريس الحديثة والمتنوعة	26
17	3,41	تهيئ مديرة المدرسة المدرسات التربية الرياضية الى تطوير فعاليتهم التدريبيه	27
18	3,39	تشجع مديرة المدرسة على تقديم تطبيقات عملية على تطوير فعاليتهم التدريبيه	28
15	3.64	تستشير مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية الابداع والتجديد	29

احتلت الفقرة السادسة والعشرين على اعلى مستوى بالمحور السادس وبالمرتبة اربعة عشرة وبمتوسط حسابي (3,65) حيث تعزو الباحثات ذلك الى ان المديرات يتطلعن الى الخطوات التي تؤدي الى الارتقاء بمدارسهن وان استخدام الاساليب الحديثة والمتنوعة من اكثر الخطوات لتحقيق مثل هذا الهدف، وهنا يؤكد (الاسدي، 2014) على التكنولوجيا المعاصرة وما تنسم به من تغير وتطوير متلاحق حيث اصبحت تفرض على جميع القائمين على تربية الناشئة وتعليمهم نظرة جديدة نحو اساليب التعليم وطرائقه واستراتيجياته . (4: 58)

اما الفقرة الرابعة والعشرين والتي حصلت على ادنى مستوى بالمحور السادس وبالمرتبة الخامسة وعشرين وبمتوسط حسابي (3.26) حيث تعزو الباحثات ذلك الى ان المدرسات تنفيذين للخطط التي ترسمها الوزارة والمديرية العامة للتربية التي تقوم بتخطيط المناهج وتطويرها حسب سياسة التعليم الموجودة حيث يؤكد (الشماع، 2011) على ان تشجع المديرية المدرسة وتنمي الابداع في المدرسة وذلك من خلال الانشطة الابداعية وجعله جزءا من قيم وتقاليد المدرسة بل من فلسفتها الخاصة ومثل هذا التوجيه يعكس استشراف الادارة للمستقبل. (3: 122، 123)

4- الخاتمة

- استنتجت الباحثتان التنفي ذالناج
لعملية التحويل ليتطلب من المدير ان ينشر كمندرسات التربية البدنية في كل مرحلة من مراحل تحويلها الى مسؤولية تبني مدخل متفحيم كنهنا للاستماع لكل لجان تعليمية المدرسة باعتبارها فائدة تحويلية .
1- يجب ان تكون مدير االمدراس قائدة تحويلات بالو عياتا بموعوقات التغيير والنوعيات المشكلات التي تقف دونه المدرسات بالمدرسة اثناء عملية التحويل.



2- يجب على المديرة إتاحة الفرص للمدرسات بالمشاركة بالأفكار والتجربيمع الأفكار الجديدة وطر حاسنة للأخرين للتفكير فيها.

وتوصي الباحثات

- 1- ضرورة تحسين شروط اختيار مديرة المدرسة وتقديم دورات للمرشحات قبل تعيينهن ثم عقد اختبار لهن ومن ثم يتم ترشيح اللاتي اجتازنا الاختبار بنجاح.
- 2- التركيز على تنمية قائدات التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهارتهن حتى يتم مساعدتهن في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه فيسعون فيما بعد الى ترجمته وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.
- 3- اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية واثرائها على اداء المدرسات.
- 4- عقد دورات هادفة لمديرات المدارس تتعلق بعملهن القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة التربوية والقيادة التحويلية ومهارات الاتصال والتواصل مع المدرسيات والطلبات والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لدى المدرسات واستراتيجيا حل المشكلات.

المصادر العربية والاجنبية

1. إحسان الأغا ، و ماجد الديب ؛ دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، مناهج التعلم في ضوء مفهوم الأداء ، جامعة عين شمس القاهرة، 2000.
2. بلال خلف السكارنه : القيادة الادارية الفعالة ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
3. خليل محمد الشماخ؛ مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 .
4. محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين رضوان ؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي : (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000)
5. عزت جرادات ، منى عماد الدين ؛ التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس، 2000 .
6. فتحي محمد ابو ناصر؛ مدخل الى الادارة التربوية (النظريات والمهارات) ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2008.
7. محمد حسنين العجمي ؛ الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010.
8. محمد رسلان الجيوسي، وجميلة جاد الله ؛ الادارة (علم وتطبيق) ، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
9. مروان عبد المجيد ابراهيم: استراتيجيات الرياضة الاهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات الرياضية في الوطن العربي، (عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2010)ص
10. مفتي إبراهيم حماد؛ تطبيقات الإدارة الرياضية.ط1:(القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999)

Macmillan, Hugh & tampoe, Mahen, "Strategic Management" Op.Cit ,P99.



الملاحق
ملحق (1)
أسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص	الاسم	اللقب العلمي	ت
كلية التربية الرياضية/ جامعة دهوك	قياس وتقويم	صابر عبد الله سليم الزبياري	أ.د.	1-
كلية التربية الرياضية/ جامعة البصرة	ادارة وتنظيم	قصي فوزي	أ.د.	2-
كلية التربية الرياضية/ جامعة البصرة	اختبارات	راند مشنت	أ.د.	3-
كلية التربية الرياضية/ الجامعة المستنصرية	ادارة وتنظيم	صلاح وهاب شاكر	ام-د	4-

ملحق (2)

استبيان بعد التعديل

تحية طيبة

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث ميدانية وهذا البحث بعنوان: (دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية مدرسين التربية الرياضية بمدارس محافظة البصرة) ويتكون هذا الاستبيان من (29) فقرة.

لذا نرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان ، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع علامة (✓) إمام الإجابة في العمود المناسب إمامه والتي تعبر عن وجهة نظركم وذلك لما تتمتعون به من خبرة وعلمية

ولكمخالصتحياتناو جزيلشكرناالباحثات

د. م ازهار محمد جاسم د. م سهام حمود صابط د. م خلود حميد عباس

المحاور والفقرات	وافق	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
امتلاك مديرة المدرسة الطلاقة الفكرية					
1- تضع مديرة المدرسة خطط سنوية مرنة تعطي جميع اوجه نشاط المدرسة					
2- تشرك مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية معه في عملية بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة					
3- تساعد مديرة المدرس مدرسة التربية الرياضية في وضع الخطط الوقائية لمشكلات العملية التعليمية					



4-	تقدر مديرة المدرسة الامكانيات المادية المتاحة للمدرسة				
ثانيا	سلوك مديرة المدرسة التحويلية				
5-	تهيئ مديرة المدرسة جوا مناسباً للاجتماعات بالقدر الذي يساعد على اتخاذ افضل القرارات				
6-	تتابع المديرة المستجدات التربوية والتطورات				
7-	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على التواصل مع الاخرين				
8-	تغضب مديرة المدرسة مع الآراء المعارضة لرأيه بالمواجهة				
9-	تزيد مديرة المدرسة من التفاؤل بالمستقبل				
ثالثاً	دور مديرة المدرسة التحويلية في تحديد اهداف المدرسة				
10-	تحرص مديرة المدرسة على المشاركة مدرسة تربية الرياضية في متابعة التقدم الذي يتم احرازه				
11-	تناقش مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية حول التعليمات واللوائح الواردة من وزارة التربية				
12-	تساعد مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية برامج نوعية للطلبة في كافة النشاطات درس التربية الرياضية				
13-	تحدد مديرة المدرسة خطواته في ظل اهداف المدرسة				
رابعاً	بناء الثقافة التنظيمية داعمة للتغيير والتطوير				
14-	ترسخ مديرة المدرسة ثقافة المدرسية قائمة على الابتكار والتجديد والابداع				
15-	تهتم مديرة المدرسة بتنمية مهارات النمو العملي للمدرسات تربية الرياضية				
16-	تتناقش مديرة المدرسة عن الكثير من الاخطاء تجنباً لحدوث البغضاء مع مدرسة التربية الرياضية				
17-	تحث مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية على احترام اراء الطلبة				
18-	تؤمن بأهمية مشاركة مدرسة التربية الرياضية في عملية التغيير				
خامساً	دور المديرة التحويلية في تشجيع الابداع والابتكار لدى مدرسات التربية الرياضية				
19-	تشجع مديرة المدرسة المقترحات التطويرية للعمل المدرسي				
20-	تشجع مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية على تفعيل التعاون مع المدارس المحلية				
21-	تؤكد مديرة المدرسة على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين مدرسات تربية الرياضية من خلال نظرة مشتركة داعمة للتغيير				
22-	تدرك مديرة المدرسة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.				
سادساً	دور المديرة التحويلية في تشجيع الابداع والابتكار لدى مدرسات التربية الرياضية				
23-	تشرك مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية في عملية صنع القرارات التربوية.				
24-	تشجع مديرة المدرسة مدرسات تربية الرياضية على الانشطة الابداعية				
25-	تقترح مديرة المدرسة افكار علمية تزيد من اثرها المناهج وتسهم في زيادة الابداع				
26-	تحث مديرة المدرسة على استخدام اساليب التدريس الحديثة والمتنوعة				
27-	تهيئ مديرة المدرسة المدرسات التربية الرياضية الى تطوير فعاليتهم التدريبيه				
28-	تشجع مديرة المدرسة على تقديم تطبيقات عملية على تطوير فعاليتهم التدريبيه				
29-	تستشير مديرة المدرسة مدرسة التربية الرياضية الابداع والتجديد				