

واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم

سكينة أحمد محمد الغنمين

دبلوم التربية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزارة التربية والتعليم ، الأردن

Sr2241323@gmail.com

استلام البحث: 20/01/2022 مراجعة البحث: 11/02/2022 قبول البحث: 02/03/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة تقيس أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية، مكونة من (43) فقرة وزعت على جزئين، بعد التأكد من صدقها وثباتها وبتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (80) مديراً ومديرة في لواء الرصيفة/ الأردن، والتي تم اختيارهم بالطريقة القصدية، في الفصل الدراسي الثاني للعام 2022/2021. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأن الأبعاد المعبرة عن متغير القيادة التحويلية السائدة لدى مديري المدارس قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.45-3.67)، وهي متوسطات ذات درجات متوسطة. إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة مديري مدارس تربية لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرارات، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المدارس الحكومية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية، واستغلالها بشكل أمثل، وتشجيع القيادات التربوية على تفويض المعلمين في عملية صنع القرارات وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية.

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة التحويلية، جودة القرارات الإدارية.

Abstract

The study aimed to identify the reality of the practice of government school principals in the Rusaifa district of the dimensions of transformational leadership and its relationship to the quality of administrative decisions from their point of view. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was adopted. In addition, a questionnaire that measures the educational leadership styles and their relationship to the quality of administrative decisions, consisting of (43) items was developed. This questionnaire was distributed into two parts, after verifying its validity and stability, and applying it to the study sample consisting of (80) male and female principals in the Rusifa District / Jordan, who were chosen intentionally, in the second semester of the year 2021/2022. Among the most prominent results of the study: that the dimensions expressing the transformational leadership variable prevailing among school principals have all obtained arithmetic averages that ranged between (3.45-3.67), which are averages with medium degrees. In addition to the existence of a direct correlation between the practice of the Rusaifa district education school principals of the dimensions of transformational leadership and the quality of decision-making, and the absence of statistically significant differences at the level of the function ($\alpha \geq 0.05$) between the estimates of the sample members about the dimensions of transformational leadership prevailing in public schools are ascribed to the gender variable and years of experience. The study recommended the necessity of spreading the culture of practicing the dimensions of transformational leadership in educational institutions, and making optimal use of it, and encouraging educational leaders to delegate teachers in the decision-making process and enable them to practice this leadership skill.

Keywords: Dimensions of Transformational Leadership, the Quality of Administrative decisions.

المقدمة

فرضت خصائص العصر الحالي ومتغيراته المستمرة، كالتطور التكنولوجي والمعلوماتي وسرعة الاتصال والتي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية، أنماطاً جديدة من الفكر غير النمطي، والذي يتناسب مع ظواهر الواقع، لذلك كان لازماً على مختلف المؤسسات وخاصة التربوية منها العناية بهذا الفكر للارتقاء بمستوى مخرجاتها والتي تكفل لها ديمومة الإنجاز.

وفي ظل التطورات المتسارعة والناجمة عن الانفجار المعرفي والتقدم الكبير في مجال الاتصالات والتكنولوجيا؛ لم يعد ممكناً قيادة المؤسسات والمنظمات بأساليب تقليدية؛ فقد فرضت متغيرات هذا العصر واقعاً جديداً، ودخلت مفاهيم ومتطلبات جديدة لا بد أن يتقنها كل من أراد النجاح في قيادة مؤسسته وهو ما جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وملاءمة مع متطلبات هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية ولا ينحصر هذا على مؤسسات معينة؛ بل يشمل جميع المؤسسات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات التعليمية (السفياني، 2021).

في الآونة الأخيرة بدأ ظهور مفهوم القيادة التحويلية، والذي يعد من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في المجال التربوي، حيث كانت بداياته في البنوك، وعلوم السياسة والإدارة العامة، ولاحقاً في العملية التربوية، والتي تستهدف التأثير في الفكر وإحداث التغيير في الاتجاهات، وتزويد المهارات والسلوك الإيجابي من خلال التأثير الإلهامي، وهي محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة، فهي تجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته وخاصة في مجال الإدارة المدرسية (Alobaidani & Hashim, 2020).

والقيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية هي أحد أنواع القيادة التي يقوم القائد التربوي المتمثل بمدير المدرسة من خلالها بإقامة علاقات احترام مع المعلمين، وذلك بمشاركتهم في عملية صنع القرار واتخاذها، لتمكينهم بأن يكونوا قادة في المستقبل، فيسعون لتحقيق مصلحة المؤسسة بدلاً من سعيهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية هي الدور الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة من خلال إقامة علاقة احترام وولاء مع العاملين داخل المدرسة وذلك بإشراكهم في عملية صنع القرار، فعندما يشعر العامل بأن له دوراً فاعلاً في الإدارة سيسعى لتحقيق الفائدة للمدرسة التي يعمل فيها بدلاً من السعي لتحقيق مصالحه الذاتية، وهو الهدف المنشود من مثل هذا النمط في القيادة (عمايرة، 2019).

تمثل القرارات أساس وجوهر العملية الإدارية، والمحرك الذي تدور حوله عملياتها ووظائفها، وكافة الأنشطة والإجراءات الأخرى من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، واتصال، وتدريب، وتقييم، وتحديد أهداف، حيث أن جميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي في الواقع إلا نتاج مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعتبر اتخاذ القرار المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة، والمؤسسات التعليمية تحتاج إلى اتخاذ قرارات تنظم سير العمل فيها على مختلف المستويات، فرسم السياسات التعليمية، وتنظيم المناهج، وتوفير الخطط الدراسية، وتوفير المعلمين وإعدادهم وتدريبهم، وتحسين البنية التحتية للمباني وتجهيزها، وما يتعلق بالطلبة وشؤونهم، وعلاقة المدرسة مع البيئة الخارجية يحتاج قرارات رشيدة وسليمة، لذلك فإن أي مدرسة

تعتمد في نجاحها وكفاءتها بدرجة رئيسية على واقع وطبيعة شخصية وأداء مدير المدرسة، لمهامه ووظائفه الإدارية والفنية، بل هو صاحب السلطة الرسمية عن اتخاذ القرارات المدرسية لحل المشكلات التي تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ لا سيما القرارات التربوية (طبيشات، 2021).

ومن هنا يتضح أن عملية اتخاذ القرار التربوي عملية ليست بالسهلة، بل تعد القرارات التربوية من أصعب القرارات الإدارية واعدها، لذلك لأن الإدارة المدرسية إدارة معقدة ومتشابكة ولها بعد حيوي، ولها خصوصيتها، فهي لا تتعامل مع آلات ولا تهدف الى اكتساب أرباح مادية بل هي مسؤولية اجتماعية وأخلاقية. وبالرغم من صعوبة تعلم عملية اتخاذ قرارات صائبة، فالإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار حتى لو ترتب عنه أخطاء، كما أن المفاضلة بين الحلول تتطلب غالباً الحس البشري، وتعتمد على التقدير كما تعتمد على المعلومات (عميرة، 2019).

ومما سبق، يلاحظ أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية يعترضه كثير من الغموض وعدم الاستيعاب لمفاهيمه من قبل مديري المدارس؛ لذلك جاء هذا الدراسة لمعرفة واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تطوراً سريعاً، وتغييراً مستمراً في اتخاذ القرارات ومدى فاعليتها، مما يتطلب إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة من قبل مديري المدارس، واستبدالها بأنماط وأساليب قيادية حديثة، من شأنها مواكبة التطور السريع كالقيادة التحويلية؛ من أجل زيادة كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة في المؤسسات التربوية الحديثة.

وإن نمط القيادة التحويلية قد يكون له الأثر الواضح في التأثير على جودة تلك القرارات باعتباره نمطاً قيادياً يوفّر بعض الصفات والخصائص عند القيادة بما يجعلها نموذجاً يحتذى به من قبل العاملين، وأن يدفعها أن تكون منهلاً للأفكار الإبداعية، وأن تبحث عن أفكار وقدرات العاملين الكامنة، وتكون غير بعيدة عن تحقيق احتياجاتهم ومتطلباتهم الفردية، ومما دعم الحاجة الى إجراء هذه الدراسة في الميدان التربوي، نتائج بعض الدراسات كدراسة عميرة (2019) ودراسة سميرات ومقابلة (2014) والتي أوضحت أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية والخاصة لم تكن بدرجة عالية، كما دلت نتائج دراسة المعاينة (2018) أن درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة. وهذا ما دفع الباحثة لكونها تعمل في الميدان التربوي كمديرة مدرسة نحو التساؤل حول طبيعة أبعاد القيادة السائدة من قبل مديرو ومديرات المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة ومدى انعكاسه على جودة القرارات الإدارية الصادرة منهم، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما واقع جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر مديرو مديريات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس تربية لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرارات؟

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهداف الدراسة:

- 1- معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظرهم.
- 2- معرفة واقع جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر مديرو مديريات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة.
- 3- التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس تربية لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.
- 4- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد حول أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة).

أهمية الدراسة:

للداسة الحالية أهميتين الأولى أهمية نظرية، والثانية أهمية تطبيقية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم، كما يمكن للأدب النظري الوارد في هذه الدراسة أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم، كما يستمد هذه الدراسة أهميته من النتائج التي سوف يسفر عنها، لما سيقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كمديري المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

- 1- وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تزويد القائمين على العملية التربوية في لواء الرصيفة وصناع القرار ببعض المؤشرات التي يلزمهم تبنيها لتطوير مهارات قيادة المدارس في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتصميم البرامج التدريبية التي تساعدهم على ذلك، مما ينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها.
- 2- مدراء المدارس، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من توضيح لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة للعام الدراسي 2021/2022.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2022.
- الحدود البشرية: جميع مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة في الأردن للعام الدراسي 2021/2022.
- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

القيادة التحويلية: عرفها الجرايدة والمسقري (2018) بأنها "أسلوب يقوم القائد على ممارسته ويسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المدرسة باستخدام الوسائل والطرق التي تهم المعلمين والعاملين، ويعمل على دفع العاملين نحو تحقيق ذواتهم. وسعيهم إلى الإنتاج الفاعل والإخلاص والتطوير في العمل، من خلال جو التعاون والثقة والتشجيع والتحفيز والتأثير والشفافية وتحقيق الأهداف المشتركة".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الأسلوب القيادي الذي يطبقه مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من أجل رفع درجة رضا العاملين في المدرسة وإقناعهم وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتنفيذ المهام والمهارات القيادية المطلوب إنجازها في مجال القيادة التحويلية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

جودة القرارات الإدارية: عرفها اشتوي (2016:9) بأنها "القرارات التي تظهر من خلالها قدرة إدارة المؤسسة على استغلال المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات التي تحقق أهدافها بفعالية".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: القرارات الإدارية التي يتخذها مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة التي تهدف الى حل المشكلات التي تواجه العمل الإداري، أو الاستجابة بشكل فعال لتلك المشكلات، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها:

أصبح من الضرورة مواكبة المنظمات للتطورات بسبب زيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والعاملين، وتحوّل التفكير إلى أنماط قيادية جديدة كنظرية القيادة التحويلية، والتي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرّون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم، تتسبب برفع الروح المعنوية لديهم، وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المؤسسة مكملة لأهدافهم، ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية، والتي يمكن تعريفها على أنها: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للعاملين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة (السفياني، 2021).

وينظر كونجر (Conger, 2002: 42) للقيادة التحويلية على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة". وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر جريفيين ورافيرتي (Griffin & Rafferty, 2004: 330) أنها "استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي". لذلك تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم، وزيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة وباستخدام كفوء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (رؤوف، 2019).

أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل عناصر القيادة التحويلية في خمسة أبعاد، هي:

1- التأثير المثالي: أي التأثير القائم على القدوة والمثال، وهو يتطلب امتلاك القائد للرؤية الواضحة والاحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات ويزيد من إعجاب واحترام المرؤوسين لقاداتهم، كما يجعل منهم نماذج يقتدى بها (ناصر الدين وآخرون، 2016). ومما سبق يمكن القول إن التأثير المثالي يعني قدرة القيادة المدرسية على التأثير في المعلمين وإثارة إعجابهم وتقديرهم لها.

2- الدافعية الإلهامية: وهي قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في المؤسسة، وفي أداء المهمات على أكمل وجه، ويكون ذلك بإيضاح التوقعات للمرؤوسين، ويبدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف، ويقوم باستثارة الفريق والتركيز على التحدي المتمثل في تحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين (ناصر الدين وآخرون، 2016). وعليه يمكن القول أن الدافعية الإلهامية هي إثارة دافعية المعلمين، وأن يكون القائد مشاركا لهم في تحمل المسؤولية.

3- الاستشارة الفكرية: يشير التحفيز الفكري إلى المدى الذي يبلغه القائد في المدرسة لضمان أن يكون لدى كل من الهيئة الإدارية التدريسية إدراك لأكثر النظريات والممارسات حداثة في ما يتصل بالتعليم الفعال، إذ يشجع القائد التحويلي على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات (Atkinson & Pilgreen, 2011). ومما سبق يتضح لنا أن القائد التحويلي يهتم بالبحث عن الأفكار والوسائل الجديدة لتحقيق الانجاز.

4- الاعتبارية الفردية: يشكل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم، ويمثل هذا البعد عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته وتطلعات الأفراد (الدليمي، 2014). ومما سبق يمكن القول أن الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بالمعلمين وإمكانية النمو والتطور لمهاراتهم.

5- التمكين: وهو من أحد العناصر الجوهرية للقيادة التحويلية، وفكرة التمكين تحتاج إلى التخلي عن النمط التقليدي للقيادة، والتركيز على قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وتفوض الصلاحيات، ويعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لتحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها (الغزالي، 2012). وفي ضوء ما سبق يعنى تمكين المرؤوسين من انجاز مهامهم من خلال تفويض الصلاحيات.

أهمية القيادة التحويلية:

تغلب القيادة التحويلية دوراً هاماً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف، وذلك من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه لتحقيق التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين، ويشجع القادة العاملين على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية، ويلهمونهم التفكير في حل المشكلات المختلفة بطرق جديدة، حيث يستطيع القادة التأثير في العاملين من خلال الإدارة المستبصرة والمنظمة والمؤثرة، ومن هنا تتضح أهمية القيادة التحويلية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات وتكون محطاً للتكليف (عبد الهادي، 2016).

في حين تبرز أهمية القيادة التحويلية لكونها لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، إضافة إلى إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتياً، وتقوم بدعم ووضع قيما للمنظمة، وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نطاق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، كما أن القيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي المطلوب لإحداث تغيرات ذي مغزى، إضافة إلى أنها تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع لعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالحه الجماعة أو المؤسسة (السفياني، 2021).

جودة القرارات الإدارية:

مدير المدرسة قائداً تربوياً وصاحب قرار، لذلك لا بد أن يحمل عقلاً عارفاً ومتصوراً لما ينبغي أن ينبني عليه القرار الإداري ليكن قراراً تربوياً فاعلاً، ومضمون للنجاح؛ ولهذا فلا بد أن يكون لديه الافتراضات والمسلمات الأساسية التي يجب أن يقتنع بها، ويؤمن بها كمدير تربوي عن طبيعة عملية صناعة أي قرار إداري تعليمي داخل المدرسة (طبيشات، 2021).

وتطرق الأدب الإداري إلى العديد من التعريفات للقرار الإداري، منها ما عرفه جلدة (2008) بأنه "عملية ذهنية عقلية تتطلب قدراً كبيراً من التصوّر والمبادرة والإبداع والبعد عن التحيز للرأي الشخصي والتعصب، مما يمكن معه اختيار البدائل المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقصر وقت وبأقل تكلفة" بينما يعرفه عابدين (2010) على أنه "عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى تتطلب قدرة على الإبداع والمبادرة ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة". أما معهد الجودة الأمريكي فقد عرف مفهوم الجودة بأنه "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء"، وفي ضوء هذا التعريف فإن جودة القرارات الإدارية تتمثل في اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتعددة واتخاذ القرار الصحيح من أول مرة، وهو ما يعكس إيجابياً على كل من له علاقة بذاك القرار، ويسهم في تحقيق الأهداف بفعالية (اشتوي، 2016).

مهارات جودة القرارات الإدارية:

إن المقصود بمهارة جودة القرارات الإدارية هي قدرة الفرد على تحديد الموقف والضرورات، واكتشاف الخيارات، والتنبؤ بالنتائج المرجحة لكل خيار، وتقييم هذه النتائج في ضوء معايير محددة، واختيار الحل الذي يمثل أفضل خيار ممكن، مع ضرورة تقديم المبررات، وبالرغم من أن أي مهارة يمكن اكتسابها بالتعلم؛ إلا أنه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ قرارات صائبة، فالإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية، والتحرك واتخاذ القرار حتى لو ترتب عليه أخطاء، كما أن اختيار البدائل يتطلب غالباً الحس البشري، فالقرار الإداري يعتمد على التقدير كما يعتمد على المعلومات (جامعة القصيم، 2009). ومهما كانت عملية اتخاذ القرار معقدة وصعبة؛ إلا أن هناك جملة من المهارات الذهنية والإجرائية التي ينبغي أن يمتلكها ويمارسها مديري المدارس لكي تكون قراراتهم فاعلة ورشيده. وحدد جدوالي (2014) مجموعة من مهارات اتخاذ القرارات الإدارية نذكر منها:

- 1- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
- 2- مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
- 3- مهارة الالتزام بالقرارات المتخذة وبشكل دائم.
- 4- مهارة الفصاحة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.
- 5- مهارة تحقيق الانسجام المنطقي والبعد عن التناقضات في القرارات.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة السفيناني (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (162) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساس ي بمحافظة المهرة خلال العام

الدراسي 2020/2019، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية، كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة). واستناداً لنتائج الدراسة قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في محافظة المهرة وعموم مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

كما هدفت دراسة عمايرة (2019) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و (193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار. وفي ضوء النتائج تم تقديم التوصيات.

أما التوجيهي (2017) فقد أجرت دراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القسم / السعودية، تكونت عينة الدراسة من (100) مشرف تربوي. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة. بينت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وفي دراسة أجراها بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية والاستبانة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وأجرى ستامب، وزلاتكين ترويتشانشانكايا وماتر (Stump, Zlatkin-Troitschanskaia & Mater, 2016) دراسة في ألمانيا هدف إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (2640) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث استخدم مقياس القيادة

التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وفي اندونيسيا فقد أجرى سارجو، وهارديناتا وروبيني (Sargo, Hardhienata & Rubini, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية ونمط الشخصية لدى مدير المدرسة على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (206) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الاكتشافي، حيث تم استخدام مقياس القيادة التحويلية، مقياس الشخصية واستبانة عملية اتخاذ القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية ونمط الشخصية لدى مدير المدرسة كان قادراً على تفسير (43.7%) من التباين في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدرسة مما يثبت وجود أثر دال احصائياً للقيادة التحويلية ونمط الشخصية لدى المدير على عملية اتخاذ القرار لديه.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه: اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمايره (2019)، ودراسة التويجي (2017)، ودراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) ودراسة ستامب، وزلاتكين ترويتشانشاكايا وماتر (Sargo, Hardhienata & Mater, 2016)، ودراسة سارجو وهارديناتا وروبيني (Sargo, Hardhienata & Rubini, 2015) من حيث المنهجية وأدوات الدراسة المستخدمة ونتائج الدراسة، وكذلك عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة، واتفاقها مع نتائج هذه الدراسات أيضاً من حيث وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة احصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

أوجه الاختلاف: اختلفت هذه نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التويجي (2017)، ودراسة السفيناني (2021) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المدارس الحكومية (التأثير الفكري للإدارة المدرسية، والاعتبار الفردي للإدارة المدرسية، والتمكين للإدارة المدرسية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروقات لصالح الحاصلين على الدبلوم العالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المدارس الحكومية (التأثير المثالي للإدارة المدرسية، والتأثير الإلهامي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لذلك تميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى في أنها بحثت في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم في حدود علم الباحثة.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء وصف منهجية الدراسة، وأفرادها، كما يتناول وصفاً لأدوات الدراسة وإجراءاتها ومعالجتها الإحصائية التي استخدمت فيه.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي الارتباطي، لملائمته طبيعة موضوعه، والذي يتطلب جمع البيانات حول متغيرات الدراسة، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي، من خلال ما يسمى بمعامل الارتباط.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، والذي يبلغ عددهم (80) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (80) مفردة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المكون من (80) مديراً ومديرة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2021-2022، حيث تم التواصل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1). توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	32.5
	أنثى	54	67.5
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	10	12.5
	ماجستير	55	68.8
	دكتوراه	15	18.8
سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	30	37.5
	أكثر من 10 سنوات	50	62.5
	Total	80	100.0

يتضح من الجدول (1) بأن توزيع أفراد العينة جاء كالاتي:

- بلغت نسبة المدراء الذكور (32.5%)، بينما بلغت نسبة الإناث منهم (67.5%).
- بلغت نسبة أفراد المدراء عينة الدراسة الحاصلين على الماجستير (68.8%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (18.8%)، وبلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم العالي (12.5%).
- بلغت نسبة أفراد المدراء عينة الدراسة ممن تتراوح خبرتهم ما بين 5-10 سنوات (37.5%)، بينما بلغت نسبة من تزيد خبرتهم عن 10 سنوات (62.5%).

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (47) فقرة وموزعة على جزئين، حيث تم تطويرها من خلال الاطلاع على دراسات تناولت ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بالقرارات الإدارية كدراسة السفياني (2021)، ودراسة عمايرة (2019)، كما استفادت الباحثة من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسات، واختارت بعض الفقرات وأعدت صياغتها، وصاغت بعض الفقرات في ضوء الأدب النظري المتشكّل لديها، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (43) فقرة يقابلها تدرج خماسي (غالباً =5، دائماً =4، أحياناً =3، نادراً =2، أبداً =1) وتوزعت فقرات الاستبانة على جزئين هي:

الجزء الأول: أبعاد القيادة التحويلية السائدة لدى مديري المدارس، ويتضمن هذا الجزء (33) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد هي: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين).

الجزء الثاني: واقع ممارسة مديري المدارس لجودة القرار الإداري في مديرية تربية لواء الرصيفة: ويتضمن هذا الجزء (10) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم إعادة صياغة بعض الفقرات بما يتناسب مع الدراسة، وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي وعددهم (11)، وقد تم تعديل عدد من الفقرات وإضافة أخرى بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين، وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين أكثر من 80% وهي نسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient)، وذلك كما يلي:

الجدول (2). معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

البعد	معامل كرونباخ ألفا
التأثير المثالي للإدارة المدرسية	0.84
التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية	0.87
التأثير الفكري للإدارة المدرسية	0.86
الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية	0.89
التمكين للإدارة المدرسية	0.80
القيادة التحويلية السائدة لدى مديري المدارس	0.84
واقع ممارسة مديري المدارس لجودة القرار الإداري	0.88
في مديرية تربية لواء الرصيفة	

من خلال القيم الظاهرة في الجدول (2) نلاحظ أن جميعها صالحة لغايات الدراسة، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة احصائياً إذا كانت قيمة كرو نباخ ألفا أكبر من (0.60) (Sekaran, 2013)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحزمة الإحصائية Spss لإدخال البيانات بعد ترميزها لتتم عملية تحليلها ومناقشة أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الموافقة على فقرات الدراسة وتم تحديد درجة الموافقة من خلال الصيغة الآتية:

طول الفترة =	الحد الأعلى - الحد الأدنى	=	1 - 5	1.33 =
	عدد المستويات		3	

ليكون عدد المستويات كالتالي:

المستوى	الفترة
المنخفض	2.33 - 1
المتوسط	3.67 - 2.34
المرتفع	5 - 3.68

2. اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).

3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

4. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

5. اختبار ارتباط بيرسون (Pearson correlation).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

القيادة التحويلية					
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتبة
التأثير المثالي للإدارة المدرسية	3.45	.656	69.1	متوسطة	4

1	متوسطة	73.5	.653	3.67	التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية
2	متوسطة	72.9	.686	3.64	التأثير الفكري للإدارة المدرسية
4	متوسطة	68.9	.762	3.45	الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية
3	متوسطة	70.0	.824	3.50	التمكين للإدارة المدرسية
	متوسطة	70.9	.564	3.54	المؤشر الكلي

من خلال النتائج في الجدول (3) نلاحظ أن الأبعاد المعبرة عن متغير القيادة التحويلية السائدة لدى مديري المدارس قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.45-3.67)، وهي متوسطات ذات درجات متوسطة، وقد حصل بعد "التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية" على أعلى الدرجات المتوسطة وبعدي "التأثير المثالي للإدارة المدرسية، الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية" على أقل الدرجات، وبلغ المعدل الكلي (3.54) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظرهم جاء ضمن المستوى المتوسط. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة الى توجه مديري المدارس في لواء الرصيفة نحو تفعيل دور الإدارة المدرسية وطرق الارتقاء بها الى مستويات أفضل من خلال ممارسة القيادة التحويلية، إضافة إلى امتلاك مديري المدارس الكثير من صفات القائد التحويلي التي تؤهلهم لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، وكذلك إيمانهم بأن الإدارة الحديثة تحتاج الى التخلص من أساليب الإدارة التقليدية والتي أصبحت عبئاً ثقيلاً في طريق تقدم ونجاح المؤسسات التربوية في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمايره (2019) ودراسة التوجيهي (2017).

وفيما يلي تفصيل للفقرات المعبرة عن أبعاد القيادة التحويلية:

الجدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التأثير المثالي للإدارة المدرسية				
الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
اتصرفت بأسلوب يحظى بثقة العاملين في المدرسة واحترامهم.	3.99	1.025	79.8	مرتفعة
أمارس مظاهر سلوكية تدل على تميز نمطي القيادي.	3.79	1.040	75.8	مرتفعة
أحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.	3.65	1.126	73.0	متوسطة
أقوم بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها.	3.54	1.067	70.8	متوسطة
أقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	3.51	1.147	70.3	متوسطة
أهتم بتنمية قيم العاملين واتجاهاتهم.	3.43	1.230	68.5	متوسطة
اتصرفت بشكل مثالي مما يجعل العاملين يقتدون بي.	3.03	1.079	60.5	متوسطة
أتمتع بقدرة عالية على الاقتناع.	2.71	1.160	54.3	متوسطة
المؤشر العام	3.45	.656	69.1	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن المستوى العام لفقرات بعد التأثير المثالي للإدارة المدرسية متوسطة وتراوحت ما بين (2.71-3.65)، حيث حصلت الفقرة "أحقق الرضا الوظيفي للمعلمين" على أعلاها، والفقرة "أتمتع بقدرة عالية على الاقتناع" على

أدناها، عدا الفقرتين "تصرّف بأسلوب يحظى بثقة العاملين في المدرسة واحترامهم، أمارس مظاهر سلوكية تدل على تميز نمطي القيادي" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (3.99، 3.79) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.45) بانحراف معياري (0.656)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لبعد التأثير المثالي للإدارة المدرسية من وجهة نظرهم جاء ضمن المستوى المتوسط. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مقدار الدور الإيجابي لمديري المدارس في مديرية لواء الرصيفة في تنمية روح الفخر والاعتزاز والثقة لدى المعلمين، وبما يتناسب مع مبدأ الإيثار في تقديم المصلحة العامة للمدرسة على مصالحهم الشخصية، بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها من خلال سلوكهم كقادة مما له الأثر الأكبر في نفوس المعلمين نحو المزيد من العمل والإنجاز.

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	80.8	1.012	4.04	أحرص على إثارة روح الحماس للعمل داخل المدرسة.
مرتفعة	79.0	1.005	3.95	أشارك المعلمين في تحمل المسؤولية.
مرتفعة	78.3	1.160	3.91	أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما هو مطلوب .
مرتفعة	75.8	1.087	3.79	أسعى لتطوير العاملين والهامهم وتمكينهم.
متوسطة	72.8	1.128	3.64	أحث العاملين على تطوير ادائهم الوظيفي.
متوسطة	69.0	1.252	3.45	أقوم بمساعدة العاملين في قيامهم بأعمالهم.
متوسطة	68.3	1.144	3.41	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق.
متوسطة	64.0	1.184	3.20	أمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.
متوسطة	73.5	.653	3.67	المؤشر العام

يلاحظ من الجدول (5) أن المستوى العام لفقرات بعد التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية متوسطة وتراوح ما بين (3.20-3.64)، حيث حصلت الفقرة "أحث العاملين على تطوير ادائهم الوظيفي" على أعلاها، والفقرة "أمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس" على أدناها، عدا الفقرات "أحرص على إثارة روح الحماس للعمل داخل المدرسة، أشارك المعلمين في تحمل المسؤولية، أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما هو مطلوب، أسعى لتطوير العاملين والهامهم وتمكينهم" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.04، 3.95، 3.91، 3.79) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.67) بانحراف معياري (0.653)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لبعد التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية من وجهة نظرهم جاء ضمن المستوى المتوسط. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون قدرات ومهارات عالية على إيصال توقعاتهم للعاملين، من خلال إثارة حب التحدي لديهم، مما يتيح للعاملين فرصة المشاركة في تحقيق الأهداف ورسم رسالة المدرسة ورؤيتها، وهو في سبيل ذلك يستخدم الرسوم والشعارات والرموز لتوجيههم للوصول لتحقيق الهدف بأبسط الطرق وأقصرها.

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التأثير الفكري للإدارة المدرسية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	88.0	.963	4.40	اعبر عن تقدير المعلمين عند التميز في العمل.
مرتفعة	82.0	.922	4.10	أخذ من التغيير منها في القيادة قولاً وعملاً.
متوسطة	72.0	1.051	3.60	أدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
متوسطة	69.0	1.157	3.45	أشجع على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.
متوسطة	69.0	1.157	3.45	أسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار.
متوسطة	67.8	1.164	3.39	أحاول التعرف على ما يود العاملون انجازه في حياتهم العملية.
متوسطة	67.8	1.061	3.39	أضع أهدافاً تتسم بالتحدي ليتولى العاملون القيام بها.
متوسطة	67.5	1.118	3.38	أسعى لإشراك العاملين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الصعبة التي أواجهها.
متوسطة	72.9	.686	3.64	المؤشر العام

يلاحظ من الجدول (6) أن المستوى العام لفقرات بعد التأثير الفكري للإدارة المدرسية متوسطة وتراوح ما بين (3.38-3.60)، حيث حصلت الفقرة "أدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل" على أعلاها، والفقرة "أسعى لإشراك العاملين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الصعبة التي أواجهها" على أدناها، عدا الفقرتين "أحرص اعبر عن تقدير المعلمين عند التميز في العمل، أخذ من التغيير منها في القيادة قولاً وعملاً" فقد حصلتا على درجات مرتفعة بلغت (4.40، 4.10) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.64) بانحراف معياري (0.686)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لبعد التأثير الفكري للإدارة المدرسية من وجهة نظرهم جاء ضمن المستوى المتوسط. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى القدرة التي يتمتع بها مديري المدارس في زيادة الوعي وامتلاك مهارات عالية وأفكار جديدة تجعلهم قادرين على طرح تساؤلات من شأنها الاطلاع على المشكلة وفهمها بطريقة جديدة ومختلفة.

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	74.0	.986	3.70	اراعي الفروق الفردية بين المعلمين.
متوسطة	69.5	1.242	3.48	أشجع على التعبير عن الأفكار ولو تعارضت مع أفكارى.
متوسطة	69.3	1.201	3.46	أوفر دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين في المدرسة.
متوسطة	67.0	1.126	3.35	أركز على التنمية المهنية للمعلمين.
متوسطة	64.8	1.046	3.24	أحرص على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين.
متوسطة	68.9	.762	3.45	المؤشر العام

يلاحظ من الجدول (7) أن المستوى العام لفقرات بعد الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية متوسطة وتراوح ما بين (3.24-3.48)، حيث حصلت الفقرة "أشجع على التعبير عن الأفكار ولو تعارضت مع أفكارى" على أعلاها، والفقرة "أحرص على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين" على أدناها، عدا الفقرة "أراعي الفروق الفردية بين المعلمين" فقد حصلت على درجة مرتفعة بلغت (3.70)، وبلغ المتوسط العام (3.45) بانحراف معياري (0.762)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لبعد الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية من وجهة نظرهم جاء ضمن المستوى المتوسط. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أهم ما يميز المدير الإيجابي لدى المعلمين هو الاهتمام بحاجاتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم من حيث الاحتياجات والقدرة على العمل، فيحرص على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال تفويض بعض مهامه، ومتابعتها ليقدم لهم التوجيه المناسب عندما يحتاجونه دون شعورهم بذلك.

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التمكين للإدارة المدرسية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	72.8	1.094	3.64	أؤقر سلطات كافية للمعلمين لإنجاز أعمالهم
متوسطة	72.0	1.098	3.60	أسمح بممارسة المعلمين للسلطات المفوضة لهم دون تدخل مني.
متوسطة	72.0	1.074	3.60	أشجع المعلمين على تحمل المسؤولية في العمل.
متوسطة	63.3	1.216	3.16	توفير مستوى مناسب للمعلمين من الاستقلالية في عملية اتخاذ القرار.
متوسطة	70.0	.824	3.50	المؤشر العام

يلاحظ من الجدول (8) أن المستوى العام لفقرات بعد التمكين للإدارة المدرسية متوسطة وتراوح ما بين (3.16-3.64)، حيث حصلت الفقرة "أؤقر سلطات كافية للمعلمين لإنجاز أعمالهم" على أعلاها، والفقرة "توفير مستوى مناسب للمعلمين من الاستقلالية في عملية اتخاذ القرار" على أدناها، وبلغ المتوسط العام (3.50) بانحراف معياري (0.824)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لبعد التمكين للإدارة المدرسية من وجهة نظرهم جاء ضمن المستوى المتوسط. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تفويض الصلاحيات لبعض مهامه، ومتابعتها ليقدم لهم التوجيه المناسب عندما يحتاجونه دون أن يشعروا بذلك.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما واقع جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر مديرو مديريات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن واقع جودة القرارات الإدارية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	80.5	1.043	4.03	أستخدم الخطوات العلمية في صنع القرار.

أخذ القرارات بما يتناسب مع أهداف المدرسة.	3.78	1.113	75.5	مرتفعة
أحرص على صياغة قراراتي بوضوح ودقة.	3.75	1.025	75.0	مرتفعة
أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة.	3.68	1.145	73.5	مرتفعة
قراراتي التي أتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين.	3.54	1.190	70.8	متوسطة
أتابع تنفيذ قراراتي التي اتخذها بشكل مستمر.	3.53	1.055	70.5	متوسطة
أأخذ القرارات في الوقت المناسب.	3.53	1.222	70.5	متوسطة
أمتلك القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهني عند تنفيذ قراراتي.	3.45	1.157	69.0	متوسطة
أحرص عند اتخاذ القرار على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل المتاحة.	3.30	1.174	66.0	متوسطة
أراعي في اتخاذ قراراتي الفروق الفردية للعاملين وأمتلكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.	2.73	1.180	54.5	متوسطة
المؤشر الكلي	3.53	.750	70.6	متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن المستوى العام لفقرات بعد واقع جودة القرارات الإدارية متوسطة وتراوح ما بين (2.73-3.54)، حيث حصلت الفقرة "قراراتي التي أتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين" على أعلاها، والفقرة "أراعي في اتخاذ قراراتي الفروق الفردية للعاملين وأمتلكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها" على أدناها، عدا الفقرات "أستخدم الخطوات العلمية في صنع القرار، أحرص على صياغة قراراتي بوضوح ودقة، أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.03، 3.78، 3.68) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.53) بانحراف معياري (0.750)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن واقع جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر مديرو مديريات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة جاء ضمن المستوى المتوسط. وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى خضوع مديري المدارس لدورات تدريبية عن طريق قسم الاشراف التربوي، بالإضافة إلى ورش ودورات قيادية تتمحور حول امتلاك مهارات القيادة وجودة اتخاذ القرار والتدرب عليه، الأمر الذي أسهم بشكل كبير في تحسين أساليب القيادة والإدارة لديهم، وتطوير مهارات حل المشكلات وجودة القرار وسبل تفعيله. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمايرة (2019) ودراسة التويجي (2017).

الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس تربية لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرار؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم ايجاد معاملات ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (10). معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة ما بين ممارسة مديري مدارس تربية لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية

وجودة اتخاذ القرار

جودة القرار الإداري	
515**	التأثير المثالي للإدارة المدرسية
518**	التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية

0.569**	التأثير الفكري للإدارة المدرسية
0.589**	الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية
0.614**	التمكين للإدارة المدرسية
0.717**	القيادة التحويلية السائدة لدى مديري المدارس
** معنوية عند مستوى 0.01	

من خلال قيم معاملات ارتباط بيرسون في الجدول (10) نلاحظ أن جميعها كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس تربية لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرار وتلك العلاقة هي علاقة طردية. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن امتلاك مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية والعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرار وتنفيذه، والحرص على تلبية رغبات المعلمين وتقديمها على رغباتهم وحاجاتهم الشخصية، بوصفه قدوة لهم بما يتمتع به من صفات وخصائص القائد التحويلي والتي من شأنها أن تثير لدى المعلمين روح التحدي والحماسة والإنجاز، والعمل بروح الفريق، من أجل تحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ودفعهم نحو التغيير والحدثة والتجديد، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيل دورهم الإيجابي في عملية صنع القرار وفاعليته. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة التويجي (2017)، ودراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017)، ودراسة عمايرة (2020)، ودراسة ستامب، وزلاتكين ترويتشانسكايا وماتر (Stump, Zlatkin- Troitschanskaia & Mater, 2016)، ودراسة سارجو، وهارديناتا وروبيني (Sargo, Hardhienata & Rubini, 2015).

الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع: هل يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أ) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع (أ)، تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (11). اختبار ت للعينات المستقلة لتأثير متغير النوع الاجتماعي

البعد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التأثير المثالي للإدارة المدرسية	ذكر	26	3.47	0.595	0.110	78	0.913
	أنثى	54	3.45	0.689			
التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية	ذكر	26	3.60	0.547	-0.733	78	0.466
	أنثى	54	3.71	0.700			
التأثير الفكري للإدارة المدرسية	ذكر	26	3.64	0.562	-0.039	78	0.969
	أنثى	54	3.65	0.744			

الاعتبار الفردي للإدارة	ذكر	26	3.53	.683	.696	78	.489
المدرسية	أنثى	54	3.40	.800			
التمكين للإدارة المدرسية	ذكر	26	3.66	.620	1.235	78	.220
	أنثى	54	3.42	.901			
القيادة التحولية السائدة	ذكر	26	3.58	.445	.392	78	.696
لدى مديري المدارس	أنثى	54	3.53	.617			

من خلال قيم t الظاهرة في الجدول (11) نلاحظ أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحولية السائدة في المدارس الحكومية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وتعزى هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تعمل في بيئة واحدة، ضمن الطاقم المدرسي وبالتالي فمن الطبيعي يكون هناك فروق ذات دلالة بين إجاباتهم على أبعاد القيادة التحولية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة التوجيهي (2017)، ودراسة السفيناني (2021).

(ب) تبعاً لمتغير المؤهل العملي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع (ب)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (12). اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التأثير	دبلوم عالي	10	3.71	.445	2	.905	2.164	.122
المثالي	ماجستير	55	3.48	.658				
للاإدارة	دكتوراه	15	3.18	.710				
المدرسية	Total	80	3.45	.656				
التأثير	دبلوم عالي	10	3.85	.499	2	.465	1.092	.341
الإلهامي	ماجستير	55	3.70	.570				
للاإدارة	دكتوراه	15	3.48	.962				
المدرسية	Total	80	3.67	.653				
التأثير	دبلوم عالي	10	3.80	.483	2	1.835	4.211	.018*
الفكري	ماجستير	55	3.74	.631				
للاإدارة	دكتوراه	15	3.20	.842				
المدرسية	Total	80	3.64	.686				
الاعتبار	دبلوم عالي	10	3.84	.645	2	1.881	3.435	.037*
الفردية	ماجستير	55	3.48	.745				
للاإدارة	دكتوراه	15	3.07	.777				
المدرسية	Total	80	3.45	.762				
التمكين	دبلوم عالي	10	4.20	.798	2	4.457	7.676	.001*
للاإدارة	ماجستير	55	3.51	.730				

المدرسية	دكتوراه	15	2.98	.853				
	Total	80	3.50	.824				
القيادة	دبلوم عالي	10	3.88	.405	2	1.588	5.561	.006*
التحويلية	ماجستير	55	3.58	.506				
السائدة لدى	دكتوراه	15	3.18	.691				
مديري	Total	80	3.54	.564				
المدارس								
* دال عند مستوى دلالة أقل من 0.05								

من خلال قيم F الظاهرة في الجدول (12) نلاحظ أن جميعها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عدا للبعدين " التأثير المثالي للإدارة المدرسية، التأثير الإلهامي" للإدارة المدرسية ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحولية السائدة في المدارس الحكومية (التأثير الفكري للإدارة المدرسية، الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية، التمكين للإدارة المدرسية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروقات لصالح الحاصلين على الدبلوم العالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحولية السائدة في المدارس الحكومية (التأثير المثالي للإدارة المدرسية، التأثير الإلهامي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة التوجيهي (2017)، ودراسة السفيناني (2021).

(ج) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع (ج)، تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (13). اختبار ت للعينات المستقلة لتأثير متغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التأثير المثالي للإدارة المدرسية	من 5-10 سنوات	30	3.45	.756	-0.005	78	.996
	أكثر من 10 سنوات	50	3.46	.596			
التأثير الإلهامي للإدارة المدرسية	من 5-10 سنوات	30	3.55	.723	-1.271	78	.208
	أكثر من 10 سنوات	50	3.75	.603			
التأثير الفكري للإدارة المدرسية	من 5-10 سنوات	30	3.49	.699	-1.592	78	.115
	أكثر من 10 سنوات	50	3.74	.668			
الاعتبار الفردي للإدارة المدرسية	من 5-10 سنوات	30	3.26	.865	-1.701	78	.093
	أكثر من 10 سنوات	50	3.56	.679			
التمكين للإدارة المدرسية	من 5-10 سنوات	30	3.30	.918	-1.702	78	.093
	أكثر من 10 سنوات	50	3.62	.746			
القيادة التحولية	من 5-10 سنوات	30	3.41	.678	-1.640	78	.105

السائدة لدى مديري المدارس	أكثر من 10 سنوات	50	3.62	473.
------------------------------	------------------	----	------	------

من خلال قيم t الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزى هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تعمل في بيئة واحدة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة التوجيهي (2017)، ودراسة السفيناني (2021).

التوصيات:

- 1- ضرورة نشر ثقافة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية، واستغلالها بشكل أمثل لما له أثر إيجابي في جودة عمل القيادة التربوية.
- 2- تدريب مديري المدارس على مهارات ومتطلبات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في العمل المدرسي.
- 3- تشجيع القيادات التربوية على تفويض المعلمين في عملية صنع القرارات وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية.

المراجع:

المراجع العربية:

- اشتوي، محمد عبده (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6 (1): 38-3.
- التوجيهي، هيلة (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (3) 611 - 647.
- جامعة القصيم، عمادة التطور الأكاديمي (2009). مهارات اتخاذ القرار، جامعة القصيم، السعودية.
- جدوالي، صفية (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 138-153.
- الجرايدة، محمد، المسقري، عادل (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4(34): 396-415.
- جلدة، سليم (2008). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الدليمي، حيدر طه (2014). دور القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي، بحث استطلاعي لآراء عينة لعدد من المديرين في وزارة المالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- رؤوف، سامي عبد الفتاح (2020). الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 17(66): 409-426.

- السفياني، هلال محمد (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1 (8): 107-130.
- سميرات، سمر ومقابلة، عاطف (2014). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 41(1): 353-384.
- طبيشات، مريم محمد (2021). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مدراء مدارس قسبة إربد بالأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والتربوية*، 1(2): 203-237.
- عابدين، محمد (2010). درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 6 (3) 203 - 217.
- عبد الهادي، محمد البشير محمد (2016). فاعلية تفويض السلطة، وتحمل المسؤولية في إنجاح القيادة الإدارية، ط 3، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، رقم (300).
- عميرة، رضا (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28 (3): 386-409.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب عادل؛ وشقورة، سناء علي؛ والحيلة، محمد محمود (2014). درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المعاينة، ختام زعل محمد (2018). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء (رسالة أطروحة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق.

المراجع الأجنبية:

- Alobaidani, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati. (2020). The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors; Descriptive and analytical study, *Journal of Educational, and Psychological Sciences*, Volume (4), Issue (11), P: 67 – 80.
- Bouwmans, 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.
- Sargo, S., Hardhienata, S. & Rubini, B. (2015). The effect of transformational leadership, personality and group decision making to organizational citizenship behavior. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(9), 177-184.

- Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. *Journal of Educational Research Online*, 8(3): 80-99.