



جامعة ال البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس
تربية قسبة الزرقاء

**The Degree of Transformational Leadership Practice and its
Relationship with the Effectiveness of Educational Decisions among
Principals of Schools in the Directorate for Education Zarqa
Governorate**

إعداد الطالبة
ختام زعل محمد المعاينة

إشراف الأستاذ الدكتور
محمد عبود الحراشة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية
الفصل الدراسي الأول
٢٠١٨/٢٠١٩م

قرار لجنة المناقشة

درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى

مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء

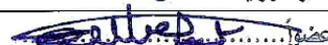
إعداد الطالبة

ختام زعل محمد المعاينة

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبود الحراحشة

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع	الإسم
	أ.د. محمد عبود الحراحشة
	أ.د. تيسير محمد الخوالدة
	أ.د. صالح سويلم الشرفات
	أ.د. خالد علي السرحان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم

الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية /جامعة آل البيت.

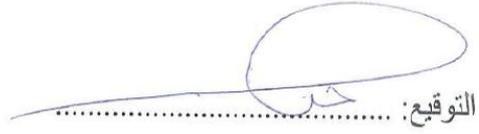
نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 19 / 12 / 2018م

الفصل الدراسي الأول

2019/2018

تفويض

أنا الطالبة ختام المعاينة، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.


التوقيع:

التاريخ: 2018 / 12 / ٩

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

الرقم الجامعي: 1621106012

أنا الطالبة: ختام المعايطة

الكلية: العلوم التربوية.

التخصص: إدارة تربوية.

أعلن بأنني قد إنترمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

"درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصية الزرقاء" وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة او مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية ، وتأسيساً على ماتقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الإعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد

التاريخ: 19 / 12 / 2018 م

توقيع الطالبة:

الإهداء

إلى أقرب الناس من قلبي، وأولاهم بحبي
إلى من وسعتني رحمتها صغيرة، وأسعدتني صحبتها كبيرة
إلى (والدي الكريمين) أطل الله بعمرهم ومتعهم بتمام الصحة

إلى روح أخي الطاهرة (أبو ضياء).....رحمك الله

إلى من أضاء بعلمه عقولنا، فأظهر بسماحته تواضع العلماء
إلى أستاذي الفاضل الدكتور (محمد الحراحشة)

إلى من سعت لنثر السعادة في طريقي ...
إلى رفيقة دربي في هذه الدنيا وبإذن الله في الجنة
أختي التي لم تلدها أمي(نسرين)....

إلى زهرة الحياة وسر السعادة ... (أخوتي وأخواتي) ...
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله عل كل نعمة أنعمها علي من غير حول مني ولاقوة.
كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة لما بذله من جهد ومتابعة كان لها الأثر في إنجازي ، حباي بنصائحه وتوجيهاته وسعة صدره ،أسأل الله العلي القدير أن يحفظه ويرعاه.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة ،الأستاذ الدكتور صالح الشرفات ،الأستاذ الدكتور خالد السرحان؛ لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها.
ولا أنسى جميع محكمي أداة الدراسة من أعضاء بشكرهم على وقتهم الثمين ومتابعتهم وإبداء آرائهم في الإستبانة .كذلك أشكر الزملاء والزميلات للمساعدة التي قدموها لي التي أعانتني لإتمام هذا العمل فجزى الله كل من ساعدني خيراً.

قائمة المحتويات

هـ.....	الإهداء.....
و.....	الشكر والتقدير.....
ز.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
ي.....	قائمة الملاحق.....
ك.....	الملخص باللغة العربية.....
ل.....	Abstract.....
١.....	الفصل الأول :خلفية الدراسة وأهميتها.....
١.....	المقدمة.....
٢.....	مشكلة الدراسة.....
٣.....	أسئلة الدراسة.....
٣.....	أهداف الدراسة.....
٣.....	أهمية الدراسة.....
٤.....	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية.....
٤.....	حدود الدراسة ومحددها.....
٥.....	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة.....
٥.....	أولاً: الأدب النظري:.....
٥.....	المحور الأول: القيادة.....
٩.....	المحور الثاني : القرار.....
١٤.....	ثانياً الدراسات السابقة.....
٢١.....	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....
٢٢.....	الفصل الثالث :الطريقة والإجراءات.....
٢٢.....	منهج الدراسة.....
٢٢.....	مجتمع الدراسة.....
٢٢.....	عينة الدراسة.....
٢٣.....	أداة الدراسة.....
٢٣.....	صدق أداة الدراسة.....
٢٤.....	ثبات أداة الدراسة.....
٢٤.....	المعالجة الإحصائية.....

٢٥	متغيرات الدراسة
٢٥	إجراءات الدراسة
٢٦	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٢٦	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٣١	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٣٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٣٥	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
٣٨	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
٣٩	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٣٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٤١	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٤٢	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٤٢	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
٤٣	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
٤٣	التوصيات
٤٤	قائمة المصادر المراجع
٤٤	المراجع العربية
٤٧	المراجع الأجنبية
٤٩	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤٣	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة والتخصص	١
٤٥	قيم معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة	٢
٤٩	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً	٣
٥٠	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الجاذبية مرتبة تنازلياً	٤
٥١	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الحفز الذهني مرتبة تنازلياً	٥
٥٢	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الإثارة الفكرية مرتبة تنازلياً	٦
٥٣	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الإعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً	٧
٥٤	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والتخصص	٨
٥٥	نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين	٩
٥٧	نتائج اختبار (LSD) لأثر الخبرة على مجالي الإثارة الفكرية والإعتبارية الفردية	١٠
٥٨	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال فاعلية القرار مرتبة تنازلياً	١١
٥٩	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس	١٢
٦٠	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير المؤهل العلمي	١٣
٦٠	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	١٤
٦١	نتائج تحليل التباين الأحادي لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرار تبعا لمتغير الخبرة	١٥
٦٢	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير التخصص	١٦
٦٢	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية في مدارس قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين	١٧

قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
٨٢	أداة الدِّراسة بصورتها الأولى	١
٨٨	قائمة أسماء المحكمين	٢
٨٩	أداة الدِّراسة بصورتها النهائية	٣
٩٣	كتب تسهيل المهمة	٤

درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصة الزرقاء

إعداد الطالبة
ختام زعل محمد المعاينة
إشراف
الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراشة
جامعة آل البيت 2018م

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ودراسة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص على درجة ممارسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي وتم تطوير أداة دراسة تكونت من محورين الأول لقياس القيادة التحويلية وتكونت من (28) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الجادبية، الإعتبارية الفردية، الحفز الذهني، الإستثارة الفكرية) أما المحور الثاني لقياس فاعلية القرار تكون من (14) فقرة وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (375) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطة وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة على التوالي (الجادبية، الإعتبارية الفردية، الحفز الإلهامي، الإستثارة الفكرية)، ودلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالي الإستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية حيث جاءت الفروق في الإستثارة الفكرية بين مستوى الخبرة القصيرة (أقل من 5) سنوات والخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، بينما على مجال الإعتبارية الفردية فجاءت الفروق بين مستوى الخبرة المتوسطة من (5-10) سنوات والخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة، ودلت النتائج إلى عدم وجود دلالة احصائية تعزى لمتغير التخصص، كما دلت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، بينما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي بينما دلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والتخصص، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين مجالات القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية وجاءت العلاقة ارتباطية ايجابية طردية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات من أهمها زيادة درجة الوعي لدى مدراء المدارس بأهمية الممارسات للقيادة التحويلية من خلال اعطاء محاضرات توعوية ينعكس على مستوى أدائهم السلوكي داخل مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، فاعلية القرارات، تربية قصة الزرقاء.

The Degree of Transformational Leadership Practice and its Relationship with the Effectiveness of Educational Decisions among Principals of Schools in the Directorate for Education Zarqa Governorate

By
Khetam Zaal Almaitah
Supervision
Prof. Dr Mohammad Aboud Al - Harahsheh
Al Al-Bayt University, 2018

Abstract

The aim of this study is to identify the degree of transformational leadership practice and its relationship with the effectiveness of educational decisions among principals of schools in the directorate for education Zarqa Governorate from teacher's perceptions. Furthermore, it studies the impact of gender, scientific qualification, experience and specialization. A descriptive survey of correlational method, and developed a study tool consisted of two domains: the first domain is to measure the transformational leadership that has been used. By using (28) items distributed on the following domains: idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation and intellectual stimulation. While the second domain focused on measuring the effectiveness of decisions which included (14) items. The validity and reliability of the study have been evaluated. A sample with (375) teachers has been applied. A simple random method has been used to select sample of teachers.

Moreover, the study demonstrated that the degree of the practice of transformational leadership among school principals from perceptions of teachers is moderate, and all fields were moderate respectively (idealized influence, individualized consideration, inspirational, motivation and intellectual stimulation). Also the results show statistically significant differences at level ($0.05 \geq \alpha$) between the responses of the sample members due to the gender, and the differences favor to males.

A statistically significant differences at level ($0.05 \geq \alpha$) favor to of bachelor's degree because the variable of scientific qualification. Also, statistically significant differences in intellectual stimulation individualized consideration because the experience. The differences in intellectual stimulation between short level of experience (less than 5 years), the long experience (10 years or more) and the differences favor to the long experience (10 years or more). In the field of individual consideration, the differences between the intermediate experience (5-10 years), the long experience (10 years or more), and the differences favor to the long experience. The results indicated that no statistical significance differences due to the specialization variable. Also, the results showed that the degree of effectiveness of educational decisions among principals of schools in the directorate of education Zarqa Governorate from perceptions of teachers is moderate. The results indicated that the statistical significance differences at level ($0.05 \geq \alpha$) between sample the responses of participants on the effectiveness of the educational decisions of the principals of the schools for Zarqa Governorate from perceptions of teachers attributed to the gender and the scientific qualification, while the results indicated that no statistical significance differences due to years of experience and specialization. Furthermore, the results showed a significant positive correlation at level ($0.01 \geq \alpha$) between transformational leadership domains and the effectiveness of educational decisions.

Based on the results, the researcher suggests increasing the awareness in transformational leadership practices for school principals, and that is through the awareness lectures that reflect on the level of their behavioral performance inside the school.

Keywords: transformational leadership, effectiveness of decisions, Educational al-Zarqa Governarate.

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة :

حظيت القيادة باهتمام المسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها. إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتؤدي القيادة دوراً بارزاً وهاماً في تسيير عمل المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة ام خاصة، فلا يمكن تصور قيام العاملون بأداء واجباتهم دون وجود قائد يوجههم نحو مستوى الأداء المطلوب لتحقيق الواجبات، ويظل للقيادة الدور المهم في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال ما يتحلى به القائد من صفات قيادية لنقل المؤسسة التي يقودها إلى أفضل حال تسعى للوصول اليه، ومن الأمط القيادية التي نتجت في ضوء التقدم العلمي والتطور التقني وحاجة المؤسسات لنمط القيادة التحويلية ومن أهم من يميز القائد التحويلي قدرته المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات المعاصرة من خلال التأثير على سلوك العاملين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم وتحسين مستوى أدائهم (العتيبي، ٢٠٠٦).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الإجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانيات الإنفتاح العالمي، وما يصاحبها من نمو الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الإستثمار الأمثل في الإنسان تعليمياً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (عماد الدين، ٢٠٠٤).

كما تمثل القيادة في المؤسسات التربوية والإدارة المدرسية أهمية في نجاح العملية التعليمية، والمفهوم العام الذي يتعلق بالقيادة وخاصة في المؤسسات التربوية يقصد به فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها. إلا أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من حالة السكون إلى حالة الحركة، والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في المقدرة على التوجيه والرقابة والتحفيز واتخاذ القرار بالنسبة للذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي المقدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الإقتضاء أو الضرورة، وفي المقدرة على التأثير والإستمالة في مواقف أخرى (سعد، ٢٠٠٦).

وشهد هذا العصر الكثير من التغيرات والتطورات المتتالية في مختلف المجالات، ومع هذه التطورات أصبح الإهتمام بالقيادة ضرورة قصوى، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات التربوية التي تسعى للتقدم والتميز ومواكبة المستجدات أن تتبنى القيادة التحويلية وذلك من أجل الإرتقاء بالمؤسسة التربوية والوصول إلى إدارة ناجحة قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة وفق منهجية علمية مدروسة. حيث يعد اتخاذ القرار مركز وأهم عناصر العملية القيادية، فهو عملية مهمة ملازمة لعمل القيادات التربوية الإدارية في المستويات التنظيمية (البدر، ٢٠٠٥).

وتعد القيادة التحويلية نتاجاً للتغيرات التي شهدتها وتشهدها المؤسسات المعاصرة وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث تستند إلى رؤية ثاقبة وواضحة وترتكز على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المؤسسة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية وذلك بالتأثير على سلوك المرؤوسين (الزهراني، ٢٠١٦).

كما أن القيادة التحويلية تعد العامل الأساسي في تطور ورقي المؤسسات، وذلك بسبب الدور الذي تقوم به من أجل استمرارية المؤسسة، من خلال استخدام أساليبها المختلفة مثل التحفيز الإلهامي، الإعتبارية الفردية والحفز الذهني، وأيضاً لمقدرتها على تكوين أرضية وقاعدة مناسبة للتطور والتقدم (العطوي، ٢٠١٠).

ونستنتج مما سبق بأن القيادة التحويلية تختلف عن غيرها من أنماط القيادات في أنها تقود إلى اتخاذ قرارات فاعلة حيث يقوم القائد التحويلي بإثارة إهتمام ودافعية الأفراد، وذلك من خلال رفع مستوى إدراكهم وفهمهم لأهمية المؤسسة وقيمها وأهدافها ورؤيتها، مما يجعل الأفراد يضاعفون جهودهم لرفع مستوى المؤسسة بعيداً عن أي مصلحة شخصية، وبالتالي تطوير أداء الأفراد، والذي ينعكس على نجاح المؤسسة وزيادة مقدرتها على المنافسة والبقاء.

وتشكل القيادة الفعالة المحو الرئيس في إنجاح المؤسسات التربوية، حيث تؤدي دور رئيس في التأثير على سلوك المعلمين من خلال إيجاد الجو الفاعل مما يقود العملية التربوية إلى النجاح والتميز. فالقيادة سلوك تؤثر في العاملين وتجعلهم ينقادون إلى القائد التربوي عن قناعة لما يتمتع به من المقدرة على التصرف وحسن الإدارة، فمدير المدرسة ينبغي أن يكون المحرك الأساسي والمساعد على تطوير أساليبها وفعاليتها والمحفز لكل فعالية مثمرة تزيد من كفاءة ودافعية المعلم (عبيدات، ٢٠٠٤).

وتحظى صناعة القرارات التربوية باهتمام العاملين في المجال التربوي الذين يدركون أهمية هذه القرارات عند صدورها باعتبار أن المؤسسات التربوية من أكبر المؤسسات وأضخمها سواءً من حيث المنتسبين لها من الطلبة أم المعلمين أم الإداريين وارتباطهم الوطيد مع أولياء الأمور من جهة، وارتباط المعلمين بأسرهم من جهة أخرى، كما أن عملية صنع القرار لاقت اهتمام علماء الإدارة والعلوم الإجتماعية والسلوكية؛ لتأثيرها في المستقبل التربوي، وفي حال صدور أي قرارات بقصد التغلب على مشكلة ما يجب أن يكون لها دراسة علمية متأنية مستندة إلى قاعدة معلوماتية دقيقة متخصصة تختص بالقرار المرزوع اتخاذه.

وأهمية اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية تعتمد بشكل كبير على مجموعة القرارات التعليمية والتربوية المؤثرة على الطلبة وكافة المعنيين بالنظام التعليمي، لأن النجاح بالمؤسسة التعليمية يعتمد على آليات اتخاذ القرار وآليات تنفيذه (بطاح، ٢٠٠٦).

في ظل التطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقفاً إلى حد كبير على مدى رشد القرارات المتخذة من قبل صناع القرار باعتبار أن المعرفة الصحيحة والدقيقة لعملية صنع القرار يساعد في الوقوف عند القضايا التي تواجهها المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أيضاً ساهمت ممارسة القيادة التحويلية في فاعلية القرارات من خلال السلوك الذي يمارسه المدير متأثراً في (الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الإثارة الفكرية والإعتبار الفردي) واتخاذها نموذج وقوة مما يؤثر على اتخاذ القرارات وانعكاسها على سلوكيات المدراء، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية في قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

وقد أشار الصيري في (٢٠٠٧) إلى أهمية اتخاذ القرارات وذلك بأن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية.

وبما أن القرار يمثل لب الإدارة وقلبها النابض ووفقاً للتجديدات التربوية في النظام التربوي الأردني الذي يستدعي من مدراء المدارس انتهاج السلوك التحويلي للأخذ بالتطورات والمتغيرات الحديثة في مجال التعليم وبما يتفق ذلك مع منظومة المجتمع و ينعكس ذلك على فاعلية القرارات التربوية لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية.

مشكلة الدراسة :

تكمن أهمية القيادة التحويلية التي تعتمد على استراتيجية التغيير بأنها أداة الوصول إلى اتخاذ القرارات الرشيدة الحكيمة والملتزمة بالنظم والقوانين التربوية. وغالبا ما يتوقف نجاح أي مؤسسة على فعالية القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات. ومن هنا لاحظت الباحثة التحولات التي طرأت في السنوات الماضية (٢٠١٦-٢٠١٨) على منظومة القيادة التربوية في الأردن والسياسات التربوية على المنهاج ونظام الإمتحان الثانوية العامة ومعايير اختيار المعلمين واستقطابهم ونظام البصمة والكاميرات وغيرها.

والتوجه الأردني لرفع مستوى الكفاءات في المؤسسات التعليمية نتيجة لما تفرضه البيئة الإدارية في تهيئة المناخ المناسب في المؤسسات التربوية لرفع كفاءة أداء المعلمين وزيادة انتاجهم. والمدير بوصفه المسؤول عن القيادة فيقع على عاتقه مسؤولية التطوير للمؤسسة وكل ما سبق يأتي في ظل توفر نمط قيادي فعال وتبني القيادة التربوية لهذا النمط للوصول إلى المستوى المطلوب.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديرية التربية والتعليم في قسبة الزرقاء من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة :

أجابت الدراسة عن الآتية :

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة و التخصص)؟

ما درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة و التخصص)؟

هل هناك علاقة إرتباطية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مدراء المدارس في مديريات التربية والتعليم في قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية من وجهة نظر المعلمين من خلال:

التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. التعرف إلى أثر متغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

التعرف إلى درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. التعرف إلى أثر متغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص) في فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء.

أهمية الدراسة :

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

القاء الضوء على القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية من وجهة نظر المدراء والمعلمين. يؤمل أن يفيد من نتائج الدراسة صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. تقديم إطار نظري يحدد مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ونشأتها. ومفهوم القرار ومراحل صناعة القرار لتحقيق التغيير المرجو.

تهيئة القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن للإستفادة من أبعاد القيادة التحويلية في الرفع من مستوى أداء العاملين وفي اتخاذ القرارات المناسبة.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

استخدمت في الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها وهي:
القيادة التحويلية: هي "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة" (العامري، ٢٠٠٢، ٣٦).
وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة قياس القيادة التحويلية والمحددة بالمجالات الآتية (الجاذبية والحفز الإلهامي والإعتبارية الفردية والإستثارة الفكرية).
فاعلية القرار: "قدرة المدير على تحقيق الأهداف المسطرة بالزمن المحدد باستعمال الوسائل المتاحة" (الصيرفي، ٢٠٠٧، ٢٨)
فاعلية القرار: وتعرف فاعلية القرار إجرائياً بالدرجة الكلية لإستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات المقياس المعد لذلك.

حدود الدراسة ومحددتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع دراسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية.
حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين العاملين في مدارس التربية والتعليم في قسبة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.
حدود زمانية: اقتصر تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩.
حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس التربية والتعليم في قسبة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.
المحددات: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: الأدب النظري:

تناول هذا القسم عرضاً للأدب النظري المتعلق بمحوري القيادة التحويلية والقرار التربوي.

المحور الأول: القيادة :

لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم القيادة وإنما للقيادة تعريفات مختلفة. فقد عرفها روبنز (Robbins, 2003) بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وبين الطويل (٢٠٠٦) بأنها مجموعة من المفاهيم المتكاملة أو المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لابد من توافرها، إضافة إلى عوامل متعلقة بشخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ودوافعه والتي تسهم في مجملها في بناء القائد التربوي.

كما عرفها يوكي (yukl, 2006) أنها عملية تتميز بالمقدرة على التأثير في اتجاهات المرؤسين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقة فيما بينهم.

وعبر الكلالدة (٢٠١٨) عن القيادة بأنها العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسلوك ومعرفة ومهارات.

وبالرغم من عدم الوصول إلى تعريف موحد متفق عليه إلا أن القيادة تقوم على أربعة عناصر أساسية (البعدوي، ٢٠١١) وهي :

القيادة عملية تفاعلية بين القائد ومرؤسيه.

شمول القيادة على عنصر التأثير فالتأثير ملازم للقيادة.

حدوث القيادة داخل مجموعة من الناس.

وجود هدف للقيادة، وتوجيه الناس من أجل تحقيقه.

أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يتصدر المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه. ولكي تضمن المؤسسة استمراريته وتحقيق أهدافها لابد أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة من أجل الحصول على تعاونهم وبذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم (سام ورمضان والدهان ومخامرة، ١٩٩٨). ولأهمية القيادة أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) (رواه ابو داوود، 2708).

وتكمن أهمية القيادة كما بينها خيري (٢٠١٣) في أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، والبتوقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات للسيطرة على مشكلات العمل وحلها، كما أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة، وتعمل على تنمية ورعاية الأفراد كونهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتقوم بتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.

القيادة التحويلية :

إن مصدر كلمة تحويلية هو التحوّل وذلك كما ورد في مختار الصحاح وهو التنقل من موضع إلى موضع وحال الشيء أي غيره (الرازي، ١٩٨٧)، ولتقديم تعريف للقيادة التحويلية نجد بأن القيادة كما عرفها Bass هي "المقدرة على الإقناع والتفاعل وتبادل الأدوار والتأثير لتحقيق الأهداف".

أما عند بيرنز (Burns,1978:20) الوارد في الحبابي (٢٠١٤) فيعرفها "أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. فإن القيادة التحويلية عبارة عن عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (Burns)، فهو أول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية، وعرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، ويشير ليثوود (Leithwood, 1990) إلى أن مصطلح "تحويل" يتضمن تغييرات رئيسة في شكل، وطبيعة، ووظيفة المؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتبر أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والمقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه المقدرات بدورها تحدد الأهداف، والممارسات التي تستخدم في تحقيق هذه الأهداف. أما أوينز (Owen, 1999) فيعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل. وقد عرف ترفينو (Trofino, ٢٠٠٠) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم المقدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صنّاع أسطورة نجاح النظم وتميزها، وعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى والتأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية أما التعريف الأحدث فقد عرف الثويني (٢٠١٤) القيادة التحويلية بأنها التي تلهم المرؤوسين وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات تمتلك صفات القيادة التحويلية. فالقادة الناجحون هم القادرون على إيصال رؤيتهم وتحفيز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية ويعود كل ذلك إلى القيادة التحويلية .

نشأة القيادة التحويلية :

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام ١٩٧٨ من خلال العالم الأمريكي Burns. بعدها توالى الدراسات والأبحاث من قبل الباحثين والعلماء والتي أسهمت في تطوير المفاهيم والنظريات في القيادة التحويلية. حيث عرض العالم Bass نظريته والتي منحت الإهتمام لمتطلبات المرؤوسين أكثر منه للقادة وذلك باقتراح إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المواقف التي تكون فيها النتائج غير إيجابية. أيضاً حددت النظرية سلوكيات القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي (الكاريزما)، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية والإعتبار الفردي. وجاء بعد ذلك تطوير لنظرية Bass وعناصرها من قبل (Bass&Avolio, 1994) نتيجة للبحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تبعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة

أبعاد القيادة التحويلية :

طور باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) استبانة متعددة العناصر بنيت على نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي:

الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤسين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات المرؤسين قبل الإحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي.

الحفز الذهني: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكات القائد التي تثير في المرؤسين حب التحدي، وتلك السلوكات تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤسين، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

الإستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع على حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤسين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

الإعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات المرؤسين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

وظهر مفهوم القيادة التبادلية (Transactional Leadership) مرافقاً لمفهوم القيادة التحويلية، وعملية التمييز بين هذين النمطين من القيادة جاء من خلال كتابات (Downton) عام ١٩٧٣، وأعاد التأكيد عليه بيرنز (Burns) عام ١٩٧٨م، واعتبر بيرنز (Burns, 1978) القائد التعمالي بأنه قائد (عادي)، وهو الذي يشترى الولاء بالمكافأة، والأمن بالطاعة، في حين أن القائد التحويلي (فوق العادي) هو الذي يحفز العاملين ويرفع من توقعاتهم من خلال طرق جديدة ومبتكرة، ويرى بأن هذين النمطين من القيادة على طرفي نقيض، فالمدبر التعمالي يبادل الوظائف والأمن بالطاعة والإلتناء مقابل الإذعان للقائد.

أما في المجال التربوي، فالقيادة التحويلية التربوية تعمل على المساعدة في تطوير المعلمين، والمحافظة على ثقافة مؤسسية مهنية تعاونية، وتعزز تطوير المعلم، وتساعد المعلمين على حل المشاكل بفعالية أكبر. ويعرف ميتشل وتكر (Mitchell & Tucker, 1992) القيادة التحويلية التربوية بأنها تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وأنها طريقة للتفكير بأنفسنا وأعمالنا وطبيعة العملية التعليمية، ومن وجهة نظر ساجور (Sagor, 1992) فالقيادة التحويلية هي كيفية إيجاد طريق للنجاح في تحديد الهدف الأساسي للتعليم والتعلم بشكل تعاوني، ومن ثم زيادة نفوذ مجتمع المدرسة ككل ليصبح منظماً ومركزاً.

وتطور الإدارة المدرسية منوط بقيادتها الناجحة، لهذا ينظر لدور المدير كقائد تربوي، فقد أظهرت عدة دراسات دور المدير كقائد تحويلي ومدى أهمية الدور الذي يؤديه في العملية الإدارية داخل المدرسة وخارجها، فقد أشارت دراسة كل من كراو وجلاسكوك (Crow & Glascock 1995) إلى دور المدير بأن له دور كبير في إحداث تغيير، وأوضحت رغبة المديرين في عمل تغييرات إيجابية في المدارس، ويشير كل من فلر وبراون (Fuller & Brown, ١٩٩٩) إلى دور مدير المدرسة المتمثل بالتأثير والإقناع في اتخاذ القرارات.

أنماط القيادة التحويلية :

يرى بيرنز (Bernse) أن هناك العديد من أنماط القيادة التحويلية كما أوردتها الهلالي (٢٠٠١) بأنها تتضمن (العقلانية، الإصلاحية، البطولية والأيدولوجية).

أهداف القيادة التحويلية:

ذكرت عيسى (٢٠٠٨) بأن هناك ثلاث أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية حثت مدير المدرسة على الإلتزام بها، كما حدد (Leithwood, 1992) ثلاثة أهداف للقيادة التحويلية، كما أوردها كل من (1993 Lontos، و(الصيداوي، ٢٠٠١) هي:

مساعدة المعلمين على التطور وبناء ثقافة مؤسسية تعاونية، فهذا يعني أن المعلمين قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون للتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع المعلمين في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معا بحيث تقلل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتفويض السلطة للآخرين.

تعزيز نمو المعلمين المهني: إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقيق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة المعلمين دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.

مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم ويشير ليثوود (Leithwood, ١٩٩٢) إلى أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية، لأنه يحث المعلمين على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي.

خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بمقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. ويحدد (Sandal&Hetland, ١٩٩٢) بعدد من خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو الآتي:

المقدرة على التركيز والانتباه: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يرغبوا بسماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

الثقة بالنفس والآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية، فسعيه الكثير نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم واشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها، وفي غالب الأحيان ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لذاته عدد من المبادئ التي يسترشد بها في تنفيذه لأعماله، ويقوم بالتعامل مع الجانب العاطفي من خلال الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير، بل إن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

المقدرة على الإتصال: يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة التصورات التي يمتلكها إلى واقع وبذلك فإنه يمتلك مقدرة على الإتصال لإيصال المعنى للآخرين بحيث يكون مستند في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد القيام به أو تنفيذه.

المحور الثاني : القرار

يعد موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأبعدها أثراً في حياة الأفراد وحياة المؤسسات الإدارية إذ يتعرض الإنسان أثناء حياته اليومية للعديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات، لذا فإن عملية اتخاذ القرار ذو أهمية فمن خلاله يحدد البديل الأنسب للموقف. أما على مستوى المؤسسة تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الأساسية للمدير فيتطلب منه تحديد جوانب الموقف وتقويمه ثم اختيار الحل الأنسب وتنفيذه (الحراشة، ٢٠١٤).

ولا يظهر نجاح القائد أو فشله إلا عبر تخطيه ونجاحه في المرور بمروؤوسيه من مراحل الأزمة إلى مراحل الإستقرار. ولاشك فيه أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة. لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد في أي عمل يقوم به (الطنيجي، ٢٠١٥).

فقد عرف العمري (٢٠٠٢) القرار بأنه اصدار حكم معين في موقف ما وذلك بعد التفحص الدقيق للبدائل المختلفة.

أما خيري (١٨٥: ٢٠١٣) فقد عرفه بأنه الإختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق المؤسسي ويقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل.

وعرف المكاوي (٢٠١٣) الإختيار المدرك الواعي القائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، فاتخاذ القرار ليس الإستجابة التلقائية أو رد فعل مباشر لاشعوري وإنما هو اختيار الواعي للبديل المناسب من بين بدائل متاحة في موقف معين.

مراحل صناعة القرار :

لأن القرارات تعالج مشكلة في بعض الأحيان لذا فإنه ينبغي أن يراعى عند صناعة القرار المراحل المنهجية لمعالجة المشكلة والتي تعتمد على خطوات وهي (المصري، ٢٠٠٨) :

تعريف وتحديد المشكلة: لا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة وتعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها.

تحديد الأهداف: الهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها لذا فإنه يجب أن يكون واضحاً، على سبيل المثال: مواعيد بداية حل المشكلة، القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة. جمع البيانات: في هذه المرحلة يتم جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على توفيقه في جمعها في الوقت المناسب لإستخدامها.

تسجيل الحقائق وتصنيفها: في هذه المرحلة يجب تجهيز البيانات وتصنيفها بالطرق التي تسهل معالجتها والإستفادة منه.

تحديد البدائل الممكنة: ينبغي في هذه المرحلة من الناحية العلمية حصر البدائل في عدد محدود عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

تقييم البدائل: وتستلزم هذه المرحلة تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة سواء في الأجل الطويل أو القصير مع مراعاة ظروف عدم التأكد.

تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات: لا تنتهي عملية صناعة القرارات بإختيار البديل الأمثل، بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ وينبغي متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأخطار المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي.

نظريات صناعة القرار :

جاءت النظريات الخاصة بإتخاذ القرارات الإدارية متأخرة قياساً للنظريات الإدارية والتنظيمية الأخرى بالرغم من الأهمية الكبرى التي تعطى لهذه العملية في المؤسسات الحديثة، وبالتالي يمكن القول أن إتخاذ القرارات الإدارية كحقل دراسة لم يكن شائعاً إلى أن ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات منه، ثم ظهر كتاب السلوك الإداري الذي وضعه هيربرت سايمون في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين بدأ أدب إتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة في الموضوعات الأكاديمية والعملية والتطبيقية (الكردوي ومحمد، ٢٠١١)

وهناك العديد من النظريات لصناعة القرار كما بينها الربيعي (٢٠١٢) وهي:

النظريات العلمية/ الكمية: لقد برزت مؤخراً أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل الكمي في الإدارة كأداة فعالة لإتخاذ القرارات في المجال الإداري، وذلك نتيجة لتوسع حجم المؤسسات وزيادة المنافسة بينها، فالأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة السابقة لمتخذ القرار وأسلوب التجربة والخطأ أصبحت غير مجدية لحل المشكلات المتجددة والمعقدة.

النظريات الكلاسيكية/ التقليدية: تُعد هذه النظريات نتيجة تفاعل عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن روادها فريدريك تيلور، هنري فايول، فرانك جلبرت ولندول ايرويك.

نظرية الإدارة العلمية: من خلال دراسات تيلور لعنصري الوقت والحركة، ودعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلاً من التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي، والتعاون بدلاً من الفردية، كل ذلك ساهم في عملية إتخاذ القرارات، وبالتالي وجهت الإنتقادات للنظرية والتي تمثلت في إغفال الجوانب السلوكية والإجتماعية بإعتبار أن العاملين كالألات يستخدمها المدير.

نظرية التقسيمات الإدارية: من أشهر روادها (هنري فايول ، جلبرت ، ايرويك)، أما هنري فايول اقترح بعض التوصيات لترشيد سلوك المدير، تلك التوصيات تُسهم في عملية إتخاذ القرارات ومن هذه التوصيات: على المدير أن يتأكد من أن الخطة أعدت بحكمة، مقدرة المدير على الإبتكار وإيجاد الحلول الملائمة.

النظريات السلوكية: اقترح (سايمون ومارس) نموذج لإتخاذ القرارات يرتكز على أربعة عناصر هي: مستوى الطموح، القيمة المتوقعة للمكافآت، البحث المتواصل، ومستوى الرضا، واعتبر (سايمون ومارس) أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا هي الضابط الرئيس في عملية إتخاذ القرارات.

القرارات التربوية :

القرارات التربوية أحد أهم عناصر النجاح والتقدم في المؤسسات التربوية والتعليمية وفي ذات الوقت قد تكون أخطرهما، فهي صمام أمان أساسي لتنظيم وتوجيه جميع العاملين نحو الهدف ونحو تحقيقه على أفضل وجه ممكن، لذلك يحصر جميع متخذي القرار على إتخاذ القرار بطريقة استراتيجية تضمن قبول ونجاح القرار والتعامل معه بشكل سلسل وسهل ومضمون من حيث المقدرة على تنفيذه والوصل للهدف المراد منه (الصليبي، ٢٠٠٨).

ترتبط القرارات بحياتنا ارتباطاً كبيراً وعندما تكون القرارات تربوية وتعليمية فإنها تكون مرتبطة بحياة الكثيرين والمعنيين، وتنعكس بالطبع على المجتمع بشكل عام وكامل، حيث يتأثر بها الكبير والصغير، والطالب والمعلم، وولي الأمر والمسؤول أيضاً، وسيؤثر حتماً على الحاضر والمستقبل، فالمتطلبات اللازمة لهذه القرارات ضرورية لنجاحها، لذا يحرص الكثيرون على ضرورة أن يكون القرار صادر بشكل شامل وكامل مع ضرورة توفر كافة الشروط التي تضمن أن يكون قرار ميسر ومقبول لدى المعنيين كي يتم تنفيذه، فلا يمكن أن نضمن تنفيذ أفضل، إلا بحالة أن يكون القرار سارٍ بشكل منطقي وسليم من حيث الإعداد والإصدار، وهذا يأتي من عدة طرق ووسائل، أهمها وأفضلها أن تتم به الإجراءات الضرورية التي تجعل منه قراراً ناجحاً وموفقاً، ومنها أن يتم أخذ القرار بالشكل التوافقي التشاركي أي أن يكون القرار مصنوع صناعة، حيث تتم عملية صناعة القرار بشكل منظم وواضح، كي يصل إلى تحقيق الهدف المراد (العجمي، ٢٠٠٨).

صناعة القرار التربوي عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل، لإحداث وتحقيق التطلعات بالتطور والتحسين بكافة الجوانب التعليمية والتربوية للطلبة ولظروفهم وتحسين مستوى الإنجاز ورفع كفاءة النظام التربوي بشكل متكامل، لذا فإنه من الضروري أن تسبق أي عملية صناعة القرار التربوي، دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المراد إصداره (القرعان والحراشنة، ٢٠٠٤).

وبالنظر إلى واقع الحال في المؤسسات التعليمية وما تواجهه من تعدد وتعقد الأهداف بحيث لم تعد المؤسسة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد وإنما عليها تحقيق الكثير من الأهداف، وتبعه صنع الكثير من القرارات لمواجهة التحديات والتطورات الأمر الذي زاد من أهمية القرارات في الإدارة التربوية مما استدعى الأمر إلى قائد تحويلي في اتخاذه للقرارات بطريقة فنية ومهارة عالية محققاً للأهداف التربوية ورفع جودة العمل ومن هنا يتطلب الأمر ممارسة السلوك التحويلي كمنط قيادي مرن يستطيع مواجهة الأزمات والتحديات والتطورات الحديثة وسعيًا من وزارة التربية والتعليم بالنهوض بالمؤسسات التعليمية ورفع كفاءة الإدارة المدرسية فقد عملت على إصدار العديد من القرارات ومن أبرز هذه القرارات.

أبرز القرارات التربوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم :

بالرجوع إلى موقع وزارة التربية والتعليم الإلكتروني فقد كانت القرارات الآتية من أهم القرارات التربوية التي اتخذت في المنظومة التربوية خلال المرحلة (٢٠١٦-٢٠١٨): (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٨)

قررت وزارة التربية والتعليم اعتماد أسس ومعايير إختيار المدير القائد إعتباراً من ٢٠١٨/٦.

تم إحالة مشروع نظام معدل لنظام معادلة الشهادات من مستوى شهادة الدراسة الثانوية العامة لسنة ٢٠١٨ والأسباب الموجبة له، لديوان التشريع والرأي لدراسته؛ للسير في الإجراءات التشريعية اللازمة لإقراره. أصدرت وزارة التربية والتعليم في الجريدة الرسمية الإجراءات الإدارية لمخالفة تعليمات الإمتحان العام لسنة ٢٠١٨ بموجب البند (١) من المادة (٢٤) من تعليمات امتحان الثانوية العامة رقم (٨) لسنة ٢٠١٧م وتعديلاتها.

قررت وزارة التربية والتعليم تخصيص الطابور الصباحي والحصة الأولى من يوم الأحد الموافق ٢٠١٧/١٢/١٠؛ لتنفيذ الأنشطة والفعاليات التربوية المرتبطة بذلك في مدارس المملكة كافة.

في عام ٢٠١٧م أكدت وزارة التربية والتعليم حرصها على تبني قصص النجاح والمبادرات الريادية للإدارات المدرسية والمعلمين والطلبة وتعميمها على الميدان التربوي سعيًا لنشر ثقافة الأبداع والتميز وبث روح المبادرة الهادفة لديهم.

مكنت وزارة التربية والتعليم طلبة الثانوية العامة الذين استنفدوا حقهم في التقدم للإمتحان في العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ و ٢٠١٤/٢٠١٥ ولم يستكملوا متطلبات النجاح في مبحث الفيزياء الأساسية المستوى الثاني للفرع الصناعي، ومبحث اللغة الإنجليزية للفروع الأكاديمية والمهنية، التقدم في المناهج والكتب التي كانت مقررة عليهم سابقاً ولمرة واحدة فقط في الدورة الشتوية لعام ٢٠١٨ لهذين المبحثين أو أحدهما. أقرت لجنة التخطيط المركزية في وزارة التربية والتعليم أسس قبول الطلبة الأردنيين وغير الأردنيين وانتقالهم للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨، بحيث تتم إجراءات انتقال طلبة المرحلة الأساسية دون الرجوع إلى مديريات التربية والتعليم، وسهلت انتقال الطلبة بين الفروع المختلفة في المرحلة الثانوية.

في عام ٢٠١٧م أطلقت وزارة التربية والتعليم منصة تعليم الكترونية تحت مسمى (إدراك للتعليم) المجاني للمساقات المفتوحة باللغة العربية التابعة لمؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية اليوم السبت، مساقات جديدة لطلبة التوجيهي لمادتي الفيزياء والكيمياء للفرع العلمي.

دعت وزارة التربية والتعليم المؤسسات التعليمية الخاصة ضرورة الإلتزام بنص المادة ١٠/ب من نظام تأسيس وترخيص المؤسسات التعليمية الخاصة رقم (١٣٠) لسنة ٢٠١٥ والتي تنص على أنه "لا يجوز للمؤسسة التعليمية الخاصة رفع الرسوم الدراسية أو الأجور أثناء العام الدراسي، كما لا يجوز زيادتها لأكثر من ٥% سنويا ووفق مبررات توافق عليها الوزارة".

في عام ٢٠١٦م أقر مجلس التربية والتعليم في اجتماع عقده برئاسة نائب رئيس الوزراء لشؤون الخدمات وزير التربية والتعليم الدكتور محمد الذنيبات اعتماد تقرير اللجنة المكلفة بمراجعة الكتب المدرسية كمرجعية رئيسة عند إعادة طباعة الكتب المدرسية للعام الدراسي القادم.

وجاءت القرارات السابقة والتي اتخذتها وزارة التربية والتعليم حرصاً من الوزارة على متابعة الأسس والمعايير الدولية في القيادة لتطبيقها على واقع المؤسسات التربوية في الأردن، وحرصاً من الوزارة على الحفاظ على أداء كافة القيادات العاملة في وزارة التربية والتعليم في الجوانب القيادية للنهوض بالمؤسسات التربوية وتحقيق النجاح والأهداف وتلبية احتياجات المجتمع، والعمل على تبني قصص النجاح والمبادرات الريادية للإدارات المدرسية والمعلمين والطلبة لتكون أمثلة واقعية من ذات المؤسسات للإحتذاء بها. فالقرارات الصادرة السابقة والمتعلقة بالمعلم والطالب والمنهاج تتطلب قيادة تحويلية قادرة على التعامل مع هذه القرارات بطريقة تأثيرية.

مدير المدرسة :

يُعد المديرون هم الثروة الرئيسة لأي منظمة، يقول بيتدراكر (Peter Drucker) أن المديرين هم أعلى مورد، وأن جميع المدراء يواجهون تحديات عديدة وعليهم ايجاد طرق أكثر وفعالية لتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة، قبل تعريف المدير لا بد من تعرف الإدارة كعلم: وهي ذلك النوع من العلوم الإجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يمارس في المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف معينة (محمد، ٢٠١١)، أما خيري (٢٠١٣) فقد عرف الإدارة بأنها فن إنجاز الأعمال بواسطة الموظفين، وإنجاز الأهداف المرجوة باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية وتشمل الإدارة وظائف رئيسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة)، وعليه فإن مصطلح المدير يعني كما أشار أبو النصر (٢٠١٢) بأنه ذلك الشخص الذي يدير الأفراد والموارد في أحد الأقسام أو الإدارات أو الفروع أو حتى الذي يدير المؤسسة ككل، فالمدير هو الشخص الذي يمارس مهنة الإدارة ووظائفها (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما تعريف مدير المدرسة فقد عرفه أحمد (١٩٩٧) بأنه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الإدارة التي يتوقع ممارستها في إدارته المدرسية لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والإرتياح، وعرف حجي (١٩٩٨) مدير المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية الإدارية، وعرفت وزارة التربية والتعليم في مدينة غزة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨) مدير المدرسة بأنه "المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقنوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددته".

ومن أهم مهام مدير المدرسة والتي أشار إليها العلق (٢٠١٠) هي:
التخطيط: وذلك من خلال رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط المؤدية إليها وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية.
التنظيم: تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

التنسيق والتوجيه: لا بد للمدير من تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه ويتطلب من المدير الإتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المؤسسة وشحن الهمم وتحفيزهم للتعاون.

تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور ليكون الجميع في أجواء العمل ما يجعلهم قادرين على تفهم حاجات العمل ومتطلباته.
المتابعة والإشراف: نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة كما تعد المتابعة المستمرة أداة للإصلاح والتطوير.

كما يجب على المدير اكتساب العديد من المهارات التي تجعله قادراً على ممارسة الوظائف الإدارية، ويمكن تحديد ثلاث مهارات على أي مدير اكتسابها بل واثقانها (أبو النصر، ٢٠١٢) وهي:

١. مهارات فكرية: المقدره على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة مثل مهارة التخطيط وتحليل المشكلات ومهارة الإقناع والتفاوض ومهارة اتخاذ القرارات.

٢. مهارات انسانية: المقدره على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين مثل (مهارة الإتصال اللفظي، ومهارة الإتصال غير اللفظي، ومهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم).

٣. مهارات فنية: المقدره على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب مثل (مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير ومهارة وضع ميزانية).

و للمدير الفعال خصائص عليه أن يتحلى بها خيري (٢٠١٣) وهي:
المدير الفعال الذي يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود إلتزامه بأهداف معينة فهو بمثابة مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون المشورة.

العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكن يجعل المستحيل ممكناً.
يُعد المدير الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين.
يشرك المدير الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المؤسسة.

يهتم المدير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الزمن على أنه أغلى شئ في الوجود وأنه استثمار محسوب فنظرته للوقت نظرة مستقبلية.

يهتم المدير الفعال بتحفيز الأفراد ليكونوا مبتكرين ويعتبر أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة. يعتمد المدير الفعال على الإلتزام بروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم والإحترام المتبادل. يرى المدير الفعال أن الرقابة هي رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم لابد معرفة سببه لعلاج ذلك الخطأ.

وترى الباحثة بأن عملية اتخاذ القرارات في ظل القيادة التحويلية تعد عملية ديمقراطية كاملة ويكون تبادل الأدوار في القيادة بشكل دوري، بالإضافة إلى تبادل المناصب الإدارية، بحيث تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة ومعلنة للجميع، ويشرك المعلمين بالتخطيط للأعمال الهامة من فنية وإدارية، مع أهمية مشاركة الطلبة في جميع المجالس والفرق واللجان الإدارية، بالإضافة إلى مشاركة أولياء الأمور وأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، والذين يمكن توكيلهم بمهام قيادية من خلال تلك المجالس حيث يشاركون باتخاذ قرارات هامة تتعلق بالمدرسة وتدعم رسالتها وأهدافها.

وإن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات ترتبط بشكل كبير بأنماط القيادات الإدارية التي تضعها وتُشرف على تنفيذها، ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في صانع القرار تتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة.

كما أن صفات القائد التحويلي التي توضح بأنه يمتاز بامتلاكه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرقاً ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق الذات فهذا يعطي رابطاً بين القائد التحويلي والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة التي من شأنها رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف في المؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً الدراسات السابقة :

تناول هذا القسم عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار على المستوى العربي والأجنبي وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث.

أ-الدراسات العربية :

أجرى عمرو (٢٠٠٧) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وشملت أداة الدراسة(الإستبانة)(٦٢) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الأشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة. ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الأشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.

قام كل من المومني والقضاة (٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف الى فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات في عملية اتخاذ القرار، واستخدمت الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت عينة الدراسة (١٠٣) معلمة، وتوصلت الدراسة الى أن المتوسط الحسابي لفاعلية عملية اتخاذ القرار جاءت بدرجة عالية، وكذلك بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير المحافظة لصالح محافظة إربد، وفروق دالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس، وفروق دالة إحصائياً لمتغير الخبرة لصالح صاحبات الخبرة أكثر من عشر سنوات.

أجرت القرالة (٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتكونت الإستبانة من (٦٣) فقرة، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (٧٠٤) معلماً، وجاءت أبرز النتائج مبينة بأن متغير درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة كان مرتفعاً، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير تصنيف المدرسة ولصالح مديري المدارس الخاصة مقارنة بمديري المدارس الحكومية.

أجرى كل من حلاق، محمد وعلي، جلال (٢٠١٠) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق، والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تحول دون سيرها على الشكل المطلوب، ولهذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة، وشملت عينة الدراسة (٦٠) موظف، وبعد تحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق جاء بدرجة عالية، كما وجد فروقاً لصالح الذكور ورؤساء الشعب الإدارية في درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار، كما وجد أن من أهم المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق تتمثل في البيروقراطية والمركزية الشديدة وجمود القوانين واللوائح.

قام الرقب (٢٠١٠) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الإستبيان كأداة رئيسة لإستطلاع آراء عينة الدراسة والتي تكونت من (٦٦٠) موظف يعملون بوظائف أكاديمية برتب إدارية ووظائف إدارية وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وكان من بين أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة توفر عناصر التمكين وتوفير أبعاد القيادة التحويلية بمستوى متوسط في الجامعات محل الدراسة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وبين التمكين. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن علاقة القيادة التحويلية بالتمكين تعزى لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، وسنوات الخدمة).

وأجرى الشريفي والتنح (٢٠١٠) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وشملت عينة الدراسة (٦٩٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وملتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

أجرى الغامدي (٢٠١٢) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخوة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام والبالغ عددهم (١١٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة وهناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً (ملتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وملتغير التخصص العلمي لصالح التخصص التربوي، وملتغير سنوات الخبرة لصالح للذين ١٠ سنوات فاكثر).

وأجرى الطعاني (٢٠١٣) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، بلغت عينة الدراسة (٢٦٠) معلم ومعلمة من العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم تطوير استبانة لقياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية تكونت من (٣٠) فقرة، وظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة لجميع المجالات (التمكن، القدرة التأثيرية، الحفز الذهني)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة.

وأجرى السميرات والمقابلة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الإرتباطي، وشملت عينة الدراسة (٣٢٤) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وكذلك وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، وعدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الخبرة التعليمية والجنس والمؤهل العلمي).

وأجرت العدوان (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية النسبية، وظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وإن مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأبعاد وكان الفرق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في معظم المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة في معظم المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة لجميع المجالات.

وهدف الدراسة التي قامت بها التويجري (٢٠١٧) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء أقسام الأشراف التربوي وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار بمدينة بريدة في منطقة القصيم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (١٠٠) مشرف تربوي وظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وجاء بعد الحفز الإلهامي بالدرجة الأولى، وأشارت النتائج إلى أن فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك عدم وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وأجرت الشمري (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمين نحو عملهن في المدارس الثانوية بالإحساء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وشملت عينة الدراسة (١١٣) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الإستبانة كأداة قياس، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمين نحو عملهن في المدارس الثانوية بالإحساء للقيادة التحويلية كان بدرجة مرتفعة، وإن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهن في المدارس الثانوية بالإحساء للقيادة التحويلية كان بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالإحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين نحو عملهن، وعدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود فروق دالة احصائياً بالنسبة لمتغيرات سنوات الخبرة، ووجود فروق داله احصائياً بالنسبة لمتغيري (المؤهل العلمي، الخبرة) على أبعاد درجة ممارسة القيادة التحويلية لصالح المعلمات ذات التأهيل التربوي وذوات الخبرة الأطول.

أجرى الشلاحي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف العلاقة الإرتباطية بين درجة ممارسة إدارة المعلومات وفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعلومات من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية لإستجابات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعلومات وفقاً لمتغير الجنس عند جميع المجالات ما عدا مجال سرعة اتخاذ القرار، وجاءت الفروق لصالح المعلمات. وعدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية، وكان مستوى فاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية لإستجابات المعلمين على مجالات مستوى فاعلية القرارات التربوية وفقاً لمتغير الجنس عند جميع المجالات ما عدا مجال المشاركة في اتخاذ القرارات. وجاءت الفروق لصالح المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لإستجابات المعلمين على مجالات مستوى فاعلية القرارات التربوية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية، ووجود علاقة إرتباطية بين درجة ممارسة إدارة المعلومات وفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس.

ب. الدراسات الاجنبية :

قام يو وليثوود وجانتز (Yu, Leithwood&Jantzi, 2002) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية على إلتزام المعلمين بالتغيير في المدارس الإبتدائية بهونج كونج، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (111) مدرسة ابتدائية، وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية تكونت من (113) فقرة، وقد أظهرت النتائج أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديريهم لبعض أبعاد القيادة التحويلية وبخاصة تلك المتعلقة بتهيئة توقعات عالية من النمو المهني للمعلمين وأداء الطلبة ولم يوافق هؤلاء المعلمون على أن مديري المدارس يقدمون نماذج مناسبة يمكن الإقتداء بها، وكانت موافقتهم ضعيفة فيما يتعلق ببناء الرؤية المدرسية، وأن الأوضاع المدرسية أسهمت في إلتزام المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة أعلى من ممارسات القيادة التحويلية.

أجرى لوكس (Lucks, 2002) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين في (١٠٨٠) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك. وتم استخدام استبانة القيادة والإدارة في المدارس، وأداة مسح الرضا الوظيفي. وقد بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات تأثير على دافعية المعلمين في المدارس وتم رفض الفرضية الصفرية للبحث وتبين بان القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

كما أجرى كل من دفر وايدن وأفوليو وشامير (Dvir & Eden &Avolio & Shamir, 2002) دراسة هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقيادة، واعتمدت الدراسة المنهج الشبه تجريبي وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) إذ خضعت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة الضابطة إلى تدريب قيادي آخر، تكونت عينة الدراسة من (٥٤) من القادة العسكريين و(٩٠) من التابعين المباشرين و(٧٢٤) من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات والإستقلالية والجهد الإضافي والتوجه الجماعي

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثراً إيجابياً قوياً على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة، أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

قام كل من ماركو وسجر (Markow& Scheer,2003) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى قياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباع كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة حول القيادة المدرسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (٨٠٠) مديراً من المدارس العامة (الحكومية) و (١٠١٧) مدرساً و (1107) من آباء طلاب المدارس الحكومية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر، وقد أشارت النتائج إلى أن ٧٨% من المديرين وصفوا انفسهم بانهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، وعلى العكس من ذلك ٣٦% من المدرسين و ٣٤% من الآباء وصفوا المديرين بأنهم ممتازون في احترام الأشخاص داخل المدرسة، ويعتقد المدرسون بأن المديرين يقضون ٣٧% من أوقاتهم في كتابة التقارير و ٢٤% في التحفيز والإرشاد، ومع ذلك المديرون يدعون بأن تحفيز مدرسيهم وطلابهم هو من أولوياتهم القصوى، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرسين والأهالي اجمعوا على أن التحفيز للمدرسين والطلاب من أجل عمل أفضل ما عندهم هو الدور الأساسي للقيادة المدرسية.

أجرى ابي (Eby, ٢٠٠٤) دراسة هدفت التعرف إلى فحص أساليب القيادة النسوية، وخاصة القيادة التحويلية، في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في إحداث قيادة فعالة في التعليم، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي التحليلي من خلال المقابلات والاستفادة من الوثائق المؤرخة وملاحظات الميدان، توصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس العليا، يمارسن القيادة التحويلية بصورة أكثر فاعلية من خلال نظام التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبحت فيه النساء قوة واضحة وأثبتت وجودها في المدارس الثانوية، وأن النساء تدير المدارس بشكل ديمقراطي مشجع مقارنة مع الرجال، وأن القيادة التحويلية المتبعة أثبتت فاعليتها في إدارة المدارس، وانعكاس ذلك على التعليم.

قام جريفت (Griffith, 2004) دراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، واعتمدت المنهج الوصفي، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة الجهد الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم انماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

قام كل من برج وولتر (Burch & Walter, 2007) دراسة هدفت إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والإهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (٤٤٨) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي تتمركز في المستويات الإدارية العليا، ويؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى، ولا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والإهتمام بالتابعين واحترامهم، ويؤثر الأهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

كما أجرت ليسا (Lesa, ٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى معرفة أثر العبء والحمل الزائد للمعلومات على أداء المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرارات، وتحديد الاستراتيجيات التي من شأنها مساعدة الإدارة العليا على القيام بوظائفها في كافة الظروف والمتغيرات، وللوصول إلى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة تم البحث في خمسة عوامل رئيسية تتعلق بالمهام التي يؤديها المديرين، وشملت الدراسة عينة مؤلفة من ٢٨ مديراً عدد من المراكز الرعاية الصحية، في أمريكا، يمثلون ٢٠% من مجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن العبء والحمل الزائد للمعلومات التي يتعامل معها المديرين بصورة يومية يؤثر سلباً على كفاءة وقدرة المديرين وقام كارليفل (Carleval, 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم عبء المعلومات وتحديد أثره على كفاءة وفاعلية الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات، والوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها التخفيف من آثار عبء المعلومات الزائدة على مقدرة العاملين واتخاذهم للقرارات المناسبة، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من ٢٢ فرداً من الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى في عدد من المؤسسات في والية كاليفورنيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الوسطى في هذه المؤسسات تتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات التي تردها باستخدام البريد الإلكتروني من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وبسبب كمية المعلومات التي يقوم العاملون في الإدارة فإنهم قد يتجاهلون إصدار بعض القرارات أو تأخيرها، فالعبء الزائد لهذه الوسطى بتصفيتها وتدقيقها يومياً تسبب الضغط في العمل وحوادث التوتر والإرهاق، وبالتالي المعلومات التي يتم التعامل معها يومياً تؤدي إلى عدم الفعالية في اتخاذ القرارات المناسب.

أجرى كل من لان وشونق (Lan & Chong, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية على التمكين النفسي وإتجاهات الموظفين للعمل كما وهدفت أيضاً إلى دراسة التمكين النفسي كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وإتجاهات الموظفين للعمل، ولقد أستهدفت الدراسة مستويات الإدارة العليا للشركات العاملة في الصين وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الإستبانة باللغتين الإنجليزية والصينية على (١٠٠٠) فرد وتم استرجاع (٢٧٤) استبانة صالحة، وقد أظهرت النتائج بأن القيادة التحويلية ترتبط إلى حد كبير بالتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي يرتبط مع إتجاهات الموظف للعمل إلى حد كبير، وإن التمكين النفسي وسيط جزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية وإتجاهات الموظفين للعمل، وأنه لا يوجد علاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والتمكين النفسي، ولا توجد علاقة بين جميع أبعاد التمكين النفسي وإتجاهات الموظفين للعمل.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بالرجوع الى الدراسات السابقة يلاحظ بأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية بكافة انواعها كما ورد في دراسة (Iucks, 2002) ودراسة (Yu, Leithwood & Jantzi, 2002) ودراسة (Dvir & Eden & Avolio & Shamir, 2002) ودراسة (Eby, B, 2004) ودراسة (Griffith, 2004) ودراسة (Burch & Walter, 2007) ودراسة (عمرو، 2007) ودراسة (الرقب، 2010) ودراسة (التويجري، 2017).

كما وجدت الباحثة مجموعة من الدراسات التي اعتمدت مجتمع المدارس (مديري المدارس) مطابقة مع مجتمع الدراسة الحالية كدراسة (Markow & Scheer, 2003) ودراسة (القرالة، 2008) ودراسة (الشريفي، والتنج، 2010) ودراسة (الغامدي، 2012) ودراسة (الطعاني، 2013) ودراسة (السميرات والمقابلة، 2014) وكذلك دراسة (العدوان، 2015) ودراسة (الشمري، 2017).

في حين جاءت دراسة (Lan & Chong, 2014) مطابقة على مجتمع ممثل بالإدارات العليا في الشركات في جمهورية الصين، فقد بحثت دراسة (المومني والقضاه، 2008) في فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الاطفال، ودراسة (Lesa, 2009) بحثت معرفة أثر العبء والحمل الزائد للمعلومات على أداء المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرارات، ودراسة (Carleval, 2010) بحثت في مفهوم عبء المعلومات وتحديد أثره على كفاءة وفاعلية الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات، ودراسة (حلاق، محمد وعلي، جلال، 2010) بحثت في معرفة مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية، ودراسة (الشلاحي، 2018) بحثت في العلاقة الإرتباطية بين درجة ممارسة إدارة المعلومات وفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة ومقارنة نتائج الدراسة الحالية معها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية في حين ان العديد من الدراسات بحثت في العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء وممارسة عملية اتخاذ القرارات الادارية والفاعلية بشكل عام.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للمنهج المستخدم في الدراسة الحالية، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التطبيق. ووصف الإجراءات والخطوات التي تم اتباعها في هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات قسبة الزرقاء الأولى والثانية، والبالغ عددهم (٦٦٤١) معلماً (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، وبنسبة (٦%) تقريباً من المجتمع الأصلي للعينة. والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة والتخصص

المتغير	الفئات	العدد	% النسبة الكلية للعينة
الجنس	ذكور	180	48
	اناث	195	52
المجموع		375	١٠٠%
المؤهل	بكالوريوس	247	65.87
	دراسات عليا	128	34.13
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	76	20.27
	من 5- أقل من 10 سنوات	143	38.13
	أكثر من 10 سنوات	156	41.60
المجموع		375	100%
التخصص	انساني	230	61.33
	علمي	145	38.67
المجموع		375	100%

أداة الدراسة :

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة (المومني والقضاه، ٢٠٠٨) ودراسة (Lesa, ٢٠٠٩) ودراسة (Carlevale, 2010) ودراسة (حلاق، محمد وعلي، جلال، ٢٠١٠)، حيث تكونت الأداة من محورين الأول : تكون من (28) فقرة لقياس درجة القيادة التحويلية موزعة على (٤) مجالات وهي (الجاذبية، الحفز الذهني، الإستثارة الفكرية الإعتبارية الفردية)، أما المحور الثاني فقد تكون من (١٤) فقرة فقط.

وتم إعداد الأداة من خلال الخطوات الآتية:

الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة .

وتكونت الأداة من أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية عن المستجيب وهي (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة والتخصص).

الجزء الثاني: استبانة القيادة التحويلية.

الجزء الثالث: استبانة فاعلية القرار .

وقد تم تحديد الإجابات للإستبانتين بخمسة معايير وهي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة وبدرجة منخفضة جداً).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٣) محكما (الملحق ٢)، وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغات اللغوية لل فقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر أي التي لم تحصل على نسبة موافقة (80 %) من آراء المحكمين.

وقد تكونت استبانة القيادة التحويلية بصورتها الأولية من (٣١) فقرة (الملحق ١)، وبعد عرضها على لجنة التحكيم تم حذف (٣) فقرات، فأصبحت الإستبانة بشكلها النهائي مكونة من (٢٨) فقرة موزعة على المجالات الأربع كالآتي:

المجال الأول : وله (٨) فقرات وهي الفقرات من (8 - 1)

المجال الثاني : وله (٩) فقرات وهي الفقرات من (٩ - ١٧)

المجال الثالث : وله (٥) فقرات وهي الفقرات من (١٨-٢٢)

المجال الرابع : وله (٦) فقرات وهي الفقرات من (٢٣-٢٨) (الملحق ٣)

أما استبانة فاعلية القرار بصورتها الأولية تكونت من (15) فقرة، ملحق (١) وبعد عرضها على لجنة التحكيم تم حذف (١) فقرة، فأصبحت الإستبانة بشكلها النهائي مكونة من (١٤) فقرة. (الملحق ٣).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام قيم معامل الإتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)، والجدول (2) يبين معامل الأتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (٢)

قيم معامل الأتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة

الأداة	المجال	معامل الثبات
القيادة التحويلية	الجاذبية	٠.94
	الحفز الذهني	٠.96
	الإستثارة الفكرية	٠.94
	الإعتبارية الفردية	٠.94
فاعلية القرار	-	٠.96

يبين الجدول (٢) تمتع مجالات القيادة التحويلية بمعاملات ثبات تتراوح بين (٠.٩٤-٠.٩٦) كما يبين الجدول (٢) نسبة معامل الثبات لأداة فاعلية القرار (٠.٩٦) وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:
 للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين الرباعي لمعرفة دلالة الفروق .
 للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي .
 للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإختبار العلاقات الإرتباطية بين القيادة التحويلية وفاعلية القرار.
 واعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة ممارسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات 3

$$\text{المدى الأول} = 1 + 1.33 = 2.33 \text{ منخفض}$$

$$\text{المدى الثاني} = 2 + 1.33 = 3.33 \text{ متوسط}$$

$$\text{المدى الثالث} = 3 + 1.33 = 4.33 \text{ مرتفع}$$

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل : القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قضاة الزرقاء.

المتغير التابع : فاعلية القرار التربوي لدى مديري مدارس تربية قضاة الزرقاء.

المتغيرات (الوسيط):

الجنس : وله فئتان : ١- ذكر ٢- أنثى

المؤهل العلمي : وله مستويان : ١- بكالوريوس فما فوق ٢- دراسات عليا

سنوات الخبرة : ولها ثلاث مستويات

أقل من 5 سنوات

من 5 - أقل من ١٠ سنوات

10 سنوات فأكثر

إجراءات الدراسة :

بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أداة الدراسة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة، حيث تم توزيع (٥٥٠) استبانة على المعلمين بنسبة (٨.٢٨%) تقريباً من مجتمع العينة، واسترجع منها عدد (٣٧٥) استبانة قابلة للتحليل بنسبة (68.18%)، وذلك لعدم استجابة افراد العينة لتعبئة الاستبيان، وعدم اعادة الاستبيان من قبل البعض من افراد عينة الدراسة لعدم الجدية والاهتمام بذلك، من الإستبانات التي تم توزيعها، وقد شكلت العينة الفعلية للدراسة ما نسبته (5.63) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع الإستبانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٣) يبين ذلك

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الاجاذبية	3.60	0.90	متوسطة
2	4	الإعتبارية الفردية	3.53	٠.92	متوسطة
3	2	الحفز الذهني	3.43	٠.96	متوسطة
4	3	الإستثارة الفكرية	3.40	1.00	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.50	٠.95	متوسطة

يبين الجدول (3) إن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠) وبانحراف معياري بلغ (0.٩٥) و تراوحت المتوسطات الحسابية للقيادة التحويلية ما بين (3.40-3.60) ، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة ، حيث جاءت "الاجاذبية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.90)، بينما جاءت "الإعتبارية الفردية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣) وبانحراف معياري بلغ (0.٩٢) ، في حين جاء " مجال الحفز الذهني" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.96)، وفي الرتبة الرابعة جاءت "الإستثارة الفكرية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وانحراف معياري قدره (1.00).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول : الجاذبية :

ليبان درجة تقدير فقرات مجال الجاذبية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (٤) يوضح ذلك

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الجاذبية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقر ة	الرتبة
مرتفعة	١.٠٣	٣.٧٣	يضع رؤية واضحة لمستقبل المدرسة	1	١
مرتفعة	١.٠٩	٣.٦٩	يتحلى بسمات اخلاقية عالية	٥	2
متوسطة	٠.٩٨	٣.٦٤	يملك مقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين في المدرسة	٢	٣
متوسطة	١.٠٢	٣.٦١	يملك مقدرة على الإقناع	٣	4
متوسطة	١.٠٨	٣.٥٦	يقدم الصالح العام على المصلحة الشخصية	٤	٥
متوسطة	١.٠٧	٣.٥٥	يتواصل مع الآخرين بسهولة	٨	٦
متوسطة	١.١١	٣.٥٥	يمارس سلوكات تدل على تميز اسلوبه ومهطه القيادي	٧	٦
متوسطة	١.١٠	٣.٥٤	يتعاون مع المؤسسات الخيرية	٦	٨
متوسطة	0.٩٠	٣.٦١	الدرجة الكلية لمجال الجاذبية		

يبين الجدول(٤) إن درجة تقدير مجال " الجاذبية" جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١)، وبانحراف معياري بلغ (0.٩٠) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (٣.٥٤- ٣.٧٣)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يضع رؤية واضحة لمستقبل المدرسة "في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣) وانحراف معياري بلغ(١.٠٣) بينما جاءت الفقرة (٦) ونصها " يتواصل مع الآخرين بسهولة " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وانحراف معياري قدره (١.٠٧).

المجال الثاني: الحفز الذهني:

بيان درجة تقديرات فقرات مجال الحفز الذهني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (5) بوضوح ذلك

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الحفز الذهني مرتباً تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يشجع المعلمين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة	3.52	1.12	متوسطة
1	9	يثير الحماس لدى العاملين	3.52	1.12	متوسطة
3	10	يعزز العمل بروح الفريق	3.51	1.09	متوسطة
4	12	يشرك المعلمين في عملية صناعة القرارات	3.46	1.09	متوسطة
5	13	يعزز الثقة لدى المعلمين من خلال التفويض	3.45	1.14	متوسطة
6	14	يطور الخطط والبرامج المستقبلية السابقة	3.43	1.10	متوسطة
7	15	يسهم في النمو المهني للعاملين	3.35	1.11	متوسطة
8	17	يعزز فعاليات الأنشطة البناءة لتحقيق بعد التنافسية بين المعلمين	3.31	1.11	متوسطة
9	16	يحفز المعلمين على القيام ببحوث تربوية إجرائية	3.29	1.10	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الحفز الذهني	3.53	0.92	متوسطة

يبين الجدول (5) إن درجة تقدير مجال " الحفز الإلهامي " جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري بلغ (0.92) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (3.29-3.52)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (11) والتي تنص على " يشجع المعلمين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة " في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (1.12) بينما جاءت الفقرة (16) ونصها " يحفز المعلمين على القيام ببحوث تربوية إجرائية " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري قدره (1.10).

المجال الثالث: الإستشارة الفكرية:

ليبيان درجة تقدير فقرات مجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (٦) يوضح ذلك :

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الإستشارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	١٨	يزود العاملين بالمعلومات والمرونة عبر تسهيل حصولهم على المعرفة المناسبة	٣.٥٠	١.٠٦	متوسطة
2	١٩	يوظف مبدأ الشورى بين المعلمين عند حل مشكلات العمل	٣.٤٢	١.٠٨	متوسطة
3	٢٠	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات ضمن روح الفريق	٣.٤١	١.١١	متوسطة
4	٢٢	يوضح للمعلمين معه الرؤية التي تتبناها المدرسة .	٣.٣٣	١.١٤	متوسطة
5	٢١	يحفز المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة بعيداً عن أي حكم مسبق	٣.٣٢	١.١٣	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الإستشارة الفكرية	٣.٤٣	0.٩٦	متوسطة

يبين الجدول (٦) إن درجة تقدير مجال " الإستشارة الفكرية " جاء بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، وانحراف معياري بلغ (0.٩٦) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (٣.٣٢ - ٣.٥٠)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (١٨) والتي تنص على " يزود العاملين بالمعلومات والمرونة عبر تسهيل حصولهم على المعرفة المناسبة " في الرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦) بينما جاءت الفقرة (٢١) ونصها " يحفز المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة بعيداً عن أي حكم مسبق " بالرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢) وانحراف معياري قدره (١.١٣).

المجال الرابع: الإعتبارية الفردية:

ليبيان درجة تقدير فقرات مجال الإعتبارية الفردية تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (٧) يوضح ذلك :

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادة التحويلية لفقرات مجال الإعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	٢٣	يقدر جهود العاملين معه	٣.٦٠	١.٠٣	متوسطة
2	٢٧	يعامل المعلمين معه باحترام	٣.٥٦	١.٠٤	متوسطة
3	٢٤	يحترم وجهات النظر المتباينة في العمل	٣.٥٣	١.٠٢	متوسطة
4	٢٨	يطلع المعلمين على مستوى أدائهم لتحديد درجة تقدمهم بالعمل	٣.٥١	١.٠٥	متوسطة
5	٢٥	يهتم بتأهيل المعلمين لرفع سوية أدائهم	٣.٥٠	٠.٩٩	متوسطة
6	٢٦	يعزز ثقة العاملين بانفسهم	٣.٤٦	١.٠٦	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الإعتبارية الفردية	٣.٤٠	١.٠٠	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن درجة تقدير مجال "الإعتبارية" جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠)، وبانحراف معياري بلغ (١.٠٠) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (٣.٤٦ - ٣.٦٠)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (٢٣) والتي تنص على "يقدر جهود العاملين معه" في الرتبة الأولى وبدرجة وبتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠) وانحراف معياري بلغ (١.٠٣) بينما جاءت الفقرة (٢٦) ونصها "يعزز ثقة العاملين بأنفسهم" بالرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وانحراف معياري قدره (١.٠٠).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة عينة الدراسة عند ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة والتخصص)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص والجدول (أ) يوضح ذلك.

الجدول (أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص

المتغير	الفئات		الجاذبية	الحفز الذهني	الإستثارة الفكرية	الإعتبارية الفردية	الكلية
الجنس	ذكور	س	٣.٧٥	٣.٦١	٣.٦٣	٣.٦٤	٣.٦٦
		ع	٠.٧٦	٣.٨٥	٠.٨٤	٠.٧٢	٠.٧٢
	اناث	س	٣.٤٧	٣.٢٦	٣.١٨	٣.٤٢	٣.٣٤
		ع	٠.٩٩	١.٠٢	١.٠٨	٠.٩٩	٠.٩٠
المؤهل	بكالوريوس	س	٣.٦٥	٣.٤٧	٣.٥١	٣.٦٠	٣.٥٦
		ع	٠.٨٩	٠.٩٩	٠.٩٥	٠.٩١	٠.٨٥
	دراسات عليا	س	٣.٥٢	٣.٣٣	٣.١٨	٣.٣٨	٣.٣٧
		ع	٠.٩٠	٠.٨٩	١.٠٥	٠.٨٩	٠.٧٨
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	س	٣.٦٧	٣.٤٦	٣.٢٧	٣.٥٠	٣.٤٩
		ع	٠.٨٤	٠.٨٦	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٧٢
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	س	٣.٥٢	٣.٣٤	٣.٢٥	٣.٤١	٣.٣٩
		ع	٠.٨٧	٠.٩٦	٠.٩٩	٠.٨٨	٠.٧٢
	أكثر من ١٠ سنوات	س	٣.٦٥	٣.٤٩	٣.٥٩	٣.٦٤	٣.٥٩
		ع	٠.٩٥	١.٠٠	١.٠٠	٠.٩٤	٠.٩٠
التخصص	انساني	س	٣.٦٢	٣.٤٥	٣.٤٣	٣.٥٥	٣.٥٢
		ع	٠.٨٧	٠.٩٥	١.٠٢	٠.٩٤	٠.٨٤
	علمي	س	٣.٥٧	٣.٣٩	٣.٣٥	٣.٤٩	٣.٥٤
		ع	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٩٦	٠.٨٦	٠.٨١

س = المتوسط الحسابي ع = الإنحراف المعياري

يبين الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف الجنس (ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا) والخبرة (أقل من ٥ سنوات) (5-أقل من 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر) والتخصص (علمي- انساني).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (٩) يوضح ذلك

الجدول (٩) نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*0.002	10.203	8.121	١	8.121	الجاذبية	الجنس هوتلنج=0.078 ح=0.000
*0.000	14.166	12.672	1	12.672	الحفز الإلهامي	
*0.000	26.587	23.870	1	23.870	الإستشارة الفكرية	
*0.007	7.427	6.035	1	6.035	الإعتبارية الفردية	
*0.000	17.065	11.271	1	11.271	الدرجة الكلية	المؤهل العلمي هوتلنج=0.30 ح=0.30
0.285	1.145	0.911	1	0.911	الجاذبية	
0.2630	1.258	1.126	1	1.126	الحفز الإلهامي	
*0.004	8.525	7.654	1	7.654	الإستشارة الفكرية	
*0.042	4.159	3,379	1	3.379	الإعتبارية الفردية	سنوات الخبرة ويلكس=0.940 ح=0.004
0.065	3.414	2.255	1	2.255	الدرجة الكلية	
0.250	1.393	1.109	2	2.217	الجاذبية	
0.190	1.667	1.491	2	2.982	الحفز الإلهامي	
*0.000	8.950	8.035	2	16.070	الإستشارة الفكرية	التخصص 0.01 هوتلنج= ح=0.984
*0.031	3.512	2.854	2	5.708	الإعتبارية الفردية	
0.931	3.493	2.307	2	4.614	الدرجة الكلية	
0.815	0.055	0.044	1	0.044	الجاذبية	
0.705	0.143	0.128	1	0.128	الحفز الإلهامي	
0.552	0.354	0.318	1	0.318	الإستشارة الفكرية	
0.673	0.178	0.145	1	0.145	الإعتبارية الفردية	
0.661	0.193	0.127	1	0.127	الدرجة الكلية	

		٠.796	369	293.711	الاجاذبية	الخطأ
		٠.895	369	330.088	الحفز الإلهامي	
		٠.898	369	331.293	الإستشارة الفكرية	
		٠.812	369	299.808	الإعتبارية الفردية	
		٠.660	369	243.722	الدرجة الكلية	
			375	5189.969	الاجاذبية	الكلي
			375	4760.136	الحفز الإلهامي	
			375	4712.120	الإستشارة الفكرية	
			375	4987.472	الإعتبارية الفردية	
			375	4848.767	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (9) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور وذلك على جميع المجالات.

وبين الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالي الإستشارة الفكرية والإعتبارية الفردية وجاءت الفروق لصالح المؤهل (البكالوريوس) بينما دلت عدم وجود فروق على مجالي الاجاذبية والحفز الإلهامي

الجدول (١٠) نتائج اختبار (LSD) لأثر الخبرة على مجالي الإستشارة الفكرية والإعتبارية الفردية

المجال	المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	١٠ سنوات- فأكثر
الإستشارة الفكرية	أقل من 5 سنوات س(٣.٢٧)	-	.٨٨	*.٠١٧
	من 5-أقل من 10 سنوات س(٣.٢٥)	.٨٨	-	*.٠٠٢
	١٠ سنوات- فأكثر س(٣.٥٩)	*.٠١٧	*.٠٠٢	-
الإعتبارية الفردية	أقل من 5 سنوات س(٣.٥٠)	-	.٤٩	.٢٤
	من 5-أقل من 10 سنوات س(٣.٤١)	.٤٩	-	*.٠٢٥
	١٠ سنوات- فأكثر س(٣.٦٤)	.٢٤٣	.٠٢٥	-

يوضح الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستويات الخبرة القصيرة (١-أقل من 5) والمتوسطة (5-أقل من 10) والطويلة (١٠- فأكثر) على مجالي الإستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية حيث كانت الفروق بين مستوى الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) والخبرة الطويلة (١٠- فأكثر) في مجال الإستثارة الفكرية وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة. بينما على مجال الإعتبارية الفردية هناك فروق بين مستوى الخبرة المتوسطة (٥-أقل من ١٠) والخبرة الطويلة (١٠- فأكثر) جاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة (١٠-فأكثر).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية القرارات التربوية في مدارس تربية قصبة الزرقاء. والجدول (11)

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال فاعلية القرار مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	٢	يختار البديل الأنسب للتطبيق عند اتخاذ القرار	٣.٤٦	١.٠٥	متوسطة
2	١	يتخذ القرارات بعد جمع كافة البيانات والمعلومات الضرورية	٣.٤٤	١.١١	متوسطة
3	٦	يراعي مقدرات العاملين معه عند اتخاذ القرارات	٣.٤٢	١.٠٥	متوسطة
٤	٣	يتخذ القرار في الوقت المناسب في التعامل مع المشكلة	٣.٤١	١.٠٩	متوسطة
4	٧	يملك الجرأة لاتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع المشكلات الطارئة	٣.٤١	١.١٠	متوسطة
6	١٤	يناقش المعلمين لديه في متطلبات انجازهم وأدوارهم الوظيفية	٣.٤٠	١.١٥	متوسطة
٧	١٢	يدعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	٣.٣٩	١.١٣	متوسطة
٨	٨	يشرك العاملين لديه في اتخاذ القرارات مما يسهم في قبولهم لها	٣.٣٨	١.٠٤	متوسطة
٨	١١	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين على أسس علمية	٣.٣٨	١.١٥	متوسطة
١٠	٩	يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرار	٣.٣٧	١.٠٨	متوسطة
١٠	١٣	يقدم تصوراً شاملاً للعمل يترك الهامش الأكبر للمعلمين بتنفيذه	٣.٣٧	١.١٣	متوسطة
١١	٥	تحقق القرارات التي يتخذها المدير تجسيدا للأهداف المرجوة	٣.٣٦	١.٠٦	متوسطة
١١	١٠	يتعاون مع جميع المعلمين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	٣.٣٦	١.١٤	متوسطة
١٤	٤	تحظى القرارات التي يتخذها المدير بقبول من قبل العاملين	٣.٣٢	١.١٠	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال فاعلية القرار					
			٣.٤٠	٠.٨٩	متوسطة

يبين الجدول (١١) إن درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٩) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (٣.٣٢-٣.٤٦)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على " يختار البديل الأنسب للتطبيق عند اتخاذ القرار " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (1.05)، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها " تحظى القرارات التي يتخذها المدير بقبول من قبل العاملين " في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢) وانحراف معياري بلغ (١.١٠).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة و التخصص) ؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لدرجة فاعلية القرار التربوية لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والتخصص والجدول (١٢) يوضح ذلك.

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية

أ- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق والجدول (١٢) يوضح ذلك.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	١٨٠	٣.٥٤	0.٧٩	٣.٠٥	٣٧٣	*٠٠٠
	أنثى	١٩٥	٣.٢٦	0.٩٧			

يبين الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ب - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار(ت) تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٤٧	٣.٤٨	0.٩٢	٢.٦٠	٣٧٣	*٠.١٠
	دراسات عليا	١٢٨	٣.٢٨	0.٨٢			

يبين الجدول (١٣) وجود فروق ات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس ج - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة . وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي والجدول (١٤) يوضح ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	٧٦	٣.٣٤	0.٨٤
	(٥-أقل من ١٠) سنوات	١٤٣	٣.٣١	0.٨٦
	١٠ سنوات فأكثر	١٥٦	٣.٥٠	0.٩٥
	الكلية	٣٧٥	٣.٤٠	0.٨٩

يوضح الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرار لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (٥-أقل من ١٠ سنوات) (١٠ سنوات فأكثر).

ولبيان دلالة الفرق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (١٥) يوضح ذلك:

الجدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرار تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣.٠٥١	٢	١.٥٢٦	١.٩١	.١٥
داخل المجموعات	٢٩٦.٤٦٣	٣٧٢	0.797		
الكلي	٢٩٩.٥١٤	٣٧٤	-		

يبين الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

د- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص . وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) والجدول (١٦) يوضح ذلك

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير التخصص

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التخصص	انساني	٢٣٠	٣.٤٤	0.٩٠	١.٣٠	٣٧٣	0.١٩٤
	علمي	١٤٥	٣.٣٢	0.٨٨			

يبين الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق القيادة التحويلية واتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١٧) يوضح ذلك

الجدول (١٧)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية في مدارس قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمي

المتغير	معاملات الإرتباط	تحديد المشكلة
الجادبية	معامل الإرتباط	** .708
الحفز الإلهامي	معامل الإرتباط	** .765
الإستشارة الفكرية	معامل الإرتباط	** .717
الإعتبارية الفردية	معامل الإرتباط	** .738
الكلي	معامل الإرتباط	** .829

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

يبين الجدول (18) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين مجالات القيادة التحويلية وفاعلية القرار التربوي.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج والتوصيات وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟
إن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، حيث جاءت "الجادبية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بينما جاءت "الإعتبارية الفردية" في الرتبة الثانية، في حين جاء "مجال الحفز الإلهامي" في الرتبة الثالثة، وفي الرتبة الرابعة جاءت "الإستثارة الفكرية"

وتفسر هذه النتيجة إلى ان هناك ممارسة للقيادة التحويلية من قبل مديري المدارس مما يدل على دراية وفهم بأهمية القيادة التحويلية في العمل الإداري في المجال التربوي وما لها من تأثير ملازم للقيادة والتي تعد من أهم أركان الإدارة، وكذلك اعتبار أن القيادة تؤثر بشكل ايجابي في السيطرة على المشكلات التي تواجه المدير في العمل وتجعله قادراً على مواكبة التغيرات المحيطة به وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Markow & Scheer, 2003) التي بينت أن نسبة مرتفعه من المدراء وصفوا أنفسهم بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، وكذلك دراسة (القرالة، ٢٠٠٨) التي بينت بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة كان مرتفعاً. واختلفت مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) التي بينت أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوأة للقيادة التحويلية كانت بدرجة منخفضة.

المجال الأول : الجاذبية:

أظهرت نتائج هذا المجال الجاذبية أن درجة تقدير مجال "الجاذبية" جاء بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتعلق بالجاذبية وسعي المدراء إلى الحصول على إعجاب وإحترام وتقدير المعلمين من خلال المشاركة في أداء العمل من قبل المدير وتقديم احتياجات المعلمين قبل الإحتياجات الشخصية للمدير والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي.

حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " يضع رؤية واضحة لمستقبل المدرسة "في الرتبة الأولى ويفسر ذلك لوجود الإهتمام من قبل المديرين بالتهوض بالمدارس وسعيهم للحصول على التميز للوصول إلى الريادة. بينما جاءت الفقرة السادسة ونصها " يتواصل مع الآخرين بسهولة " بالرتبة الأخيرة. وقد تعزى هذه النتيجة لعدم التفرغ ووجود الوقت الكافي لدى مديري المدارس للتواصل مع المعلمين وعدم وجود الوقت الكافي لدى المعلمين لما يتحملونه من أعباء مدرسية كثيرة.

المجال الثاني: الحفز الإلهامي:

أظهرت نتائج هذا المجال الحفز الإلهامي أن درجة تقدير مجال "الحفز الإلهامي" جاءت بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشجيع المدراء على مضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف المدرسية واشراك المعلمين في صناعة القرارات المدرسية من خلال تعزيز ثقفتهم بانفسهم بالمقدرة على إنجاز العمل، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والتنافس الإيجابي بين المعلمين.

وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة الحادية عشر والتي تنص على " يشجع المعلمين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة "في الرتبة الأولى، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص المدراء على نجاح المدرسة حيث أنهم يعتبرون نجاح المدرسة من نجاح الإدارة المدرسية. بينما جاءت الفقرة السادسة عشر ونصها " يحفز المعلمين على القيام ببحوث تربوية اجرائية " بالرتبة الأخيرة. بسبب قلة الدعم المادي للبحوث العلمية وضغط العمل الذي يواجهه المعلم إذ تحتاج هذه البحوث إلى الدعم المادي والوقت الكافي للقيام بها.

المجال الثالث: الإستثارة الفكرية:

أظهرت نتائج هذا المجال الإستثارة الفكرية جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس لا يفوضون في المهام الإدارية التي تحتاج إلى قرارات باستخدام أسلوب حل المشكلات (العصف ذهني) بل يفوضونهم بالمجالات الروتينية الرتيبة . حيث جاءت الفقرة الثامنة عشر والتي تنص على " يزود العاملين بالمعلومات والمرونة عبر تسهيل حصولهم على المعرفة المناسبة "في الرتبة الأولى، وتفسر هذه النتيجة قيام المدير المتمثل صفات القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المعلمين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

المجال الرابع: الإعتبارية الفردية:

أظهرت نتائج هذا المجال الإعتبارية الفردية جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن صفة الإعتبارية الفردية تتم من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات المعلمين وإنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء على المعلمين. حيث جاءت الفقرة الثالثة والعشرون والتي تنص على " يقدر جهود العاملين معه " في الرتبة الأولى، تفسر الباحثة هذه النتيجة بان المدير يدرك النتائج الإيجابية للعمل الجماعي والتشاركي والعمل بروح الفريق بين المعلمين وتشجيعهم على التقدم في الأداء العملي وإظهار جهودهم على أرض الواقع من خلال تنفيذ العمل الذي قاموا به . بينما جاءت الفقرة السادسة والعشرون ونصها " يعزز ثقة العاملين بأنفسهم " بالرتبة الأخيرة. وتفسر هذه النتيجة لقلة ممارسة المدراء للتحفيز المادي والمعنوي مع قلة استماع المدير لوجهات النظر المتباينة بين المعلمين لتحقيق النمو المهني بينهم، إذ لا يطلع المعلمين على مستوى تقدم أدائهم في العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص) أظهرت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما بين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالي الإستشارة الفكرية والإعتبارية الفردية وجاءت الفروق لصالح المؤهل (البكالوريوس) بينما دلت النتائج عدم وجود فروق على مجالي الجاذبية والحفز الذهني، كما تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على مجالي الإستشارة الفكرية والإعتبارية الفردية.

الجنس :

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور وذلك على جميع المجالات، وتعزو الباحثة السبب إلى إهتمام الذكور بالدور القيادي أكثر من الإناث باعتبار أن السلطة والقيادة هي الدور الرئيس الذي يؤديه الذكور لما منحه الله لهم من القوامة والقوة البدنية إذ انهم أكثر تحملاً لأعباء الإدارة.

المؤهل العلمي :

وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالي الإستشارة الفكرية والإعتبارية الفردية وجاءت الفروق لصالح المؤهل (البكالوريوس) وقد تعزى هذه النتيجة لوجود النشاط والحماسة في العمل لديهم إذ يميلون للإستقرار أكثر من أصحاب الدراسات العليا الذين يطمحون للحراك الوظيفي إلى الأعلى. بينما دلت على عدم وجود فروق على مجالي الجاذبية والحفز الذهني، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التصرفات السلوكية المنعكسة على المعلمين من قبل الإدارة المدرسية واحدة بصرف النظر عن المؤهل العلمي. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشريفي والتنح (٢٠١٠) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق.

الخبرة :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة القصيرة (١-أقل من 5) والمتوسطة من (٥-أقل من 10) والطويلة (١٠_ فأكثر) على مجالي الإستشارة الفكرية والإعتبارية الفردية حيث كانت الفروق بين مستوى الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) والخبرة الطويلة (١٠_ فأكثر) في مجال الإستشارة الفكرية وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة، و تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى فهم وتعمق المعلمين لعملهم والوصول لدرجة عالية من النضج الوظيفي. بينما على مجال الإعتبارية الفردية هناك فروق بين مستوى الخبرة المتوسطة (٥-أقل من ١٠) والخبرة الطويلة (١٠- فأكثر) جاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة (١٠- فأكثر) وتفسر الباحثة هذه النتيجة بسبب تصورات المعلمين الإيجابية تجاه مدرءهم وثقة المدرء بمعلميهم ووصول المعلمين ذو الخبرة الطويلة إلى النمو المهني الأكثر نضوجاً وتقدماً في مستوى الأداء.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟ أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث إن درجة فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نجاح الإدارة المدرسية مرتبط بأهمية الدور الذي يؤديه المدير في العملية الإدارية داخل المدرسة وخارجها وامتلاكه جميع المعلومات الضرورية في صناعة القرار واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. حيث جاءت الفقرة الثانية والتي تنص على " يختار البديل الأنسب للتطبيق عند اتخاذ القرار " في الرتبة الأولى، تعزو الباحثة السبب ان مدراء المدارس على الأغلب يتخذون القرارات المدرسية في الوقت الملائم مما يجعل المعلمين اكثر قبولاً لها، بينما جاءت الفقرة الرابعة ونصها " تحظى القرارات التي يتخذها المدير بقبول من قبل العاملين " في الرتبة الأخيرة وذلك لان بعض المدراء لا يشركون جميع المعلمين في صناعة القرار واتخاذها ولا يمنحونهم التفويض الكامل لاقام متطلبات أدوارهم الوظيفية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص).

الجنس :

أظهرت نتائج السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة المتمثلة بالذكور تكون أكثر جرأة من الإناث إذ أن الذكور أكثر صبراً و تحملاً للمسؤولية وأكثر مقدرة على أداء أكثر من عمل في نفس الوقت. وتفسر هذه النتيجة بأن الذكور يتحملون مسؤوليات أكثر من الاناث وطبيعة المجتمع الاردني تميل الى تولي المناصب القيادية للذكور.

المؤهل العلمي :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وتعزو الباحثة السبب إلى أن حملة البكالوريوس يسعون إلى اثبات مقدرتهم على العمل من خلال تفعيل عملية اتخاذ القرارات سعياً منهم للوصول إلى أفضل النتائج واطهار مقدراتهم وامكانياتهم على العمل والمقدرة على اتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة.

كما دلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخبرة (اقل من 5-سنوات) من (5-اقل من 10) (10_فاكثر) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق القيادة التحويلية واتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين؟ أظهرت نتائج السؤال الخامس وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية وفاعلية القرار التربوي.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة (بالجاذبية والحفز الإلهامي والإستشارة الفكرية والإعتبارية الفردية) ذات تأثير مباشر على فاعلية القرارات وتزداد الفاعلية بإزدياد درجة الممارسة للسلوكات التحويلية للمدير، تعزو الباحثة ذلك إلى أنه يمثل سلطة تأثير تمزج بين الكفايات الإدراكية والفنية والتطبيقية والتي تترجم على سلوكات ملاحظة على المعلمين. واتفقت مع دراسة الرقب (٢٠١٠) التي بينت وجود وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وبين التمكين، واتفقت مع دراسة التويجري (٢٠١٧) التي بينت وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:
زيادة درجة الوعي لدى مدراء المدارس بأهمية الممارسات للقيادة التحويلية من خلال إعطاء محاضرات توعوية تنعكس على مستوى أدائهم السلوكي داخل مدراسهم.
تطوير أسس تقويم مديري المدارس في الأردن في ضوء العلاقة بين مبادئ القيادة التحويلية ومفاهيم وممارسات فاعلية القرارات التربوية.
زيادة مشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرارات المدرسية بالشمل الذي ينعكس على زيادة فاعلية القرارات التربوية.
تعزيز الإعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية لزيادة فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية.
إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول القيادة التحويلية ومحاولة ربطها بمتغيرات أخرى مثل التمكين وجودة العمل.

قائمة المصادر المراجع

- المراجع العربية :
ابن حنبل، أحمد(١٩٧٨): أحاديث الأنبياء، تحرير: عبد العزيز بن باز ، بيروت : المكتبة السلفية.داود.
المراجع العربية
أبو النصر، مدحت (٢٠١٢) قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط١، القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر .
أحمد ، أحمد ابراهيم (١٩٩٧) نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط٢، الإسكندرية، دار المطبوعات الحديثة.
البدري، عبدالحميد (٢٠٠٥) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
بطاح، أحمد (٢٠٠٦) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.
البدوي، محمد (٢٠١١).أساليب القيادة الفعالة "مقاربة وظيفية للتعريف بصفات ومهارات القائد الناجح في سياق المفهوم الجديد للسلطة".ط١: الرباط : دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع.
التويجري، هيلة (٢٠١٧) القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الأشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨(٣): ٦١١-٦٤٧.
الثويني، طارق. (٢٠١٤) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (٤٤): ١٤٧-١٦٥.
الحبابي، محمد (٢٠١٤) درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الإلهامي للعاملين في ضوء القيادة التحويلية وفي الجمهورية اليمنية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٣): ٩٢-١٠٤ .
حجي ، اسماعيل(١٩٩٨) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة : دار الفكر العربي.
الحراشة ،محمد (٢٠١٤) درجة ممارسة أمهات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قسبة المفرق في الأردن ،المجلة التربوية ،جامعة الكويت، ٢٨(١١٢)، ١٨١-٢٢٦.
حلاق، محمد وعلي، جلال (٢٠١٠) مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين، ٢(٣٢)، ٢٦-٥٠.
خيري، أسامة (٢٠١٣)القيادة الإدارية، ط١، عمان :دار الراهية للنشر والتوزيع
الرازي، أبي بكر (١٩٨٧). مختار الصحاح، ط١، مصر: الهيئة العصرية العامة للكتاب .
الربيعي محمود داود (2012) الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
الرقب، أحمد (٢٠١٠) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
الزهراني، عبدالله عطية (٢٠١٦) القيادة التحويلية واثرها في الأداء التكيفي للعاملين :دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي ،المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٣(٣)، ١-٢٣.
سام، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة ،محسن (١٩٩٨) المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٢، عمان: مركز الكتب الأردني.
سعد، عبدالمنعم (٢٠٠٦) الملامح الحديثة للإدارة المدرسية، عمان، دار الكتاب للنشر والتوزيع.
السميرت، سمر والمقابلة، عاطف (٢٠١٤) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، العلوم التربوية، ٤١ (١)، ٥١٣-٥٣٦.
الشريفي، عباس عبد المهدي والتنح، منال محمود(٢٠١٠) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة العلوم الانسانية، ٤٥(٧): ١-٢١.

الشلاحي، علي (٢٠١٨) درجة ممارسة إدارة المعلومات وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لمديري مدارس محافظة الفروانية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت.

الشمري، ستيرة (٢٠١٧) علاقة ممارية المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالاحساء، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(٤)، ٩٨-١٠٨.

الصليبي، حمود عيد المسلم (٢٠٠٨) الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية، ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصيداوي، أحمد (٢٠٠١) القيادة التربوية التحويلية، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٧) القرار الإداري ونظم دعمه، ط١. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الطعاني، حسن (٢٠١٣) درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، مؤته للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ٢٨(٤)، ٣-٣١.

الطنيجي، سالم (٢٠١٥) قوة القيادة ارادة وتحديات، عمان : أمواج للنشر والتوزيع .

الطويل، هاني (٢٠٠٦) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط ٤ ، عمان: دار وائل للنشر.

العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٩(١)، ١٩-٣٩.

عبيدات، سهيل (٢٠٠٤) الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، عمان: عالم الكتب الحديث.

العتيبي، سعد (٢٠٠٦) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية، 19-18 صفر ١٤٢٦هـ.

العجمي، محمد (٢٠٠٨) صناعة القرار التربوي واتخاذ ، ط١، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

العدوان، وفاء (٢٠١٥) نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

العطوي، محمد (٢٠١٠) دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة : دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الأنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

العلاق، بشير (٢٠١٠) القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمادالدين، منى مؤتمن (٢٠٠٤) آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

عمرو، ميرفين (٢٠٠٧) مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الأشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

العمرى، بسام (٢٠٠٢) آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية ، ٢٩(٢): ٣-٢٣٣.

عيسى، سناء محمد عيسى (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ،رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية ،غزة.

الغامدي، جمعان (٢٠١٢) ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

القرالة، نهاية (٢٠٠٨) درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته.

القرعان، أحمد والحراشة، ابراهيم (٢٠٠٤) الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الأمراء للنشر والتوزيع.

الكردي، علي ومحمد، ابراهيم (٢٠١١) الإدارة والقيادة ، ط١، القاهرة: وادي النيل للتنمية البشرية.

الكلادة، طاهر (٢٠١٨) تنمية وإدارة الموارد البشرية، دارة الأسرة للإعلام والنشر، القاهرة.
محمد، محمد عبد المقصود (٢٠١١) القيادة الإدارية ، عمان : مكتبة المجتمع العربي .
المخلافي ،محمد سرحان (٢٠١٧).القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المؤسسات، الدمام: مكتبة العتبي للنشر والتوزيع.
المصري ،احمد محمد (٢٠٠٨) الإدارة الحديثة الإتصالات-المعلومات-القرارات .الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
المكاوي، عاطف عبد الله (٢٠١٣) القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
المومني، خالد والقضاه، محمد (٢٠٠٨) فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الاطفال في اقليم شمال الاردن، مجلة العلوم الانسانية، ١٦(٥)، ٨٠-٥٧.
الهلاي، شرييني (٢٠٠١) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية- دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢١(٢)، ٨٧-٥٨.
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨) المركز الإعلامي متوفر على الرابط الالكتروني (<http://www.moe.gov.jo/ar/news?page>) استرجاع بتاريخ ٢٠١٨/٩/١١ م
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨) بعنوان الاحصاءات والتقارير، متوفر على الرابط الالكتروني <http://www.moe.gov.jo>: استرجاع بتاريخ ٢٠١٨/٩/١٨ م.

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *I'm proving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bruch, H. and Walter, F. (2007), *leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership*, *Leadership And Organizational Development Journal*, ٢٨(8)
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper.
- Carlevalle, E.A., (2010). *Exploring the influence of information overload on middle management decision making in organizations*, A study for the degree doctor of management, University of Phoenix, US.
- Crow, G. M., & Glascock, C. (1995). *Socialization to a new conception of the principalship*. *Journal of Educational Administration*, 33(1), 22-43.
- Dvir, Taly & Eden, Dov & Avolio, Bruce & Shamir, Boas. (2002). *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. *Academy of Management Journal*. 45(4). 735-744.
- Eby, B. (2004) *Effective women principals transformational leadership in urban settings*, University of Cincinnati, *Dissertation Abstract International*. DAY-A 65/ 08, P 2845. *Educ. Chang.*, pp. 86–103, 1992.
- Educ. Chang.*, pp. 86–103, 1992.
- Educ. Chang.*, pp. 86–103, 1992.
- Fuller, J and Brown, D. (1999): *The effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction*. *Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-392.
- Griffith, J. (2004). *Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance* *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333-356
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). *Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates*. *European Journal Of Work Organizational Psychology*. 12(2) 147 - 170.
- K. A. Leithwood, "The principal's role in teacher development," *Teach. Dev.*
- K. A. Leithwood, "The principal's role in teacher development," *Teach. Dev.*
- K. A. Leithwood, "The principal's role in teacher development," *Teach. Dev.*
- K. A. Leithwood, k (1990) "The principal's role in teacher development," *Teach. Dev.* *Educ. Chang.*, pp. 86–103, 1992.
- Lan, X. and Chong, W. (2014). "The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes", *Social and Behavioral Sciences*: 172: p.p 184–191.
- Leithwood, K. (1992): *The Move Toward Transformational Leadership*. *Educational Leadership*, 49(5): 8-12.
- Lesa, B., (2009). *The Impact of Organizational Information Overload on Leaders: Making Knowledge Work Productive in the 21st Century*. (Doctoral Dissertation). University of Idaho.
- Liontos, L. B. (1993): *Transformational Leadership*. *Emergency Librarian*, 20(3), 34-36.
- Lucks, J. 2002. *Transformational leadership and teacher motivation across New York City public schools*. *Dissertation Abstract International*, 63(06): 20-67.
- Markow, and Scheer, (2003): *The MetLife Survey of the American Teacher*. New York, NY: MetLife Foundation.
- Mitchell, D. E.; Tucker, (1992): *Leadership as a Way of Thinking*. *Educational Leadership*, 49(5), p30-35.
- Owen, H. (1999): *The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of Us*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Robbins, S.P., (2003). *Organizational Behavior*, New Jersey: Educational International.
- Trofino, A.J. (2000): *Transformational Leadership: Moving total quality management to world-class organization*, *International Nursing Review*, 47(4), 232 – 243.

Yu, H. Leithwood, K. and Jantzi, D. (2002) The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40 (4), 368-389

Yukl,G.(2006). *Leadership in organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson prentice Hall.

قائمة الملاحق

الملحق (١)
أداة الدراسة بصورتها الأولى

الأستاذ الدكتور.....حفظه الله
الموضوع: تحكيم استبانة.

اسم المحكم	
الرتبة العلمية	
التخصص الدقيق	
الكلية	
الجامعة	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد؛

أفيد سعادتكُم بانني وفي إطار استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت في الأردن، أقوم بإعداد دراسة بعنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء. وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء. ونظراً لخبراتكم البحثية الكبيرة ولأهمية آرائكم ومقترحاتكم في تطوير أداة الدراسة فإن الباحثة تأمل من سعادتكُم إبداء آرائكم وملاحظاتكم عليها من حيث: سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وحذف غير المناسب من الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها ملائمة، وأية ملاحظات ترونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم»»».

الباحثة: ختام المعايطة

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجنس:	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/> بكالوريوس فاضل	<input type="radio"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة:	<input type="radio"/> أقل من خمس سنوات	<input type="radio"/> من ٥- أقل من ١٠ سنة
التخصص:	<input type="radio"/> ١٠ سنوات فأكثر	

ثانياً: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء

ملاحظات	درجة الوضوح		مدى الملائمة		الفقرة	الدرجة	المجال
	واضح	غير واضح	ملائمة	غير ملائمة			
					يضع مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة		الاجازية (التأثير المثالي)
					يمتلك مدير المدرسة مقدرة على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الاعتماد عليه		
					يمتلك مدير المدرسة مقدرة على الإقناع		
					يغلب مدير المدرسة مصلحة العمل على المصلحة الشخصية		
					يتحلى مدير المدرسة بقيم أخلاقية عالية		
					يتعاون مدير المدرسة مع المؤسسات والهيئات الخيرية لتحديد الخدمات المدرسية.		
					يمارس مدير المدرسة مظاهر سلوكيات تدل على متميز أسلوبه ونمطه القيادي.		
					يظهر مدير المدرسة المقدرة على التواصل مع الآخرين.		

					يثير مدير المدرسة في العاملين روح الحماسة للعمل	الحفز الذهني
					يعزز مدير المدرسة روح الفريق في العمل	
					يشجع مدير المدرسة على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة	
					يشرك مدير المدرسة العاملون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم	
					يعزز مدير المدرسة الثقة لدى العاملين بالمقدرة على العمل	
					يأخذ مدير المدرسة بالإعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية	
					يشجع مدير المدرسة العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني.	
					يحفز مدير المدرسة العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	
					يشرك مدير المدرسة العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	
					يعزز مدير المدرسة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين	
					يحث مدير المدرسة العاملين على الإبداع في العمل	الإستثارة الفكرية
					يشرك مدير المدرسة العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند محاولة حل مشكلات العمل.	
					يشجع مدير المدرسة العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	
					يشجع مدير المدرسة العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقا	
					يشجع مدير المدرسة العاملين على حل المشكلات في العمل بطريقة مبتكرة.	
					يوضح مدير المدرسة للعاملين معه الرؤية التي تتبناها المدرسة.	

ثالثاً: فاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء:

ملاحظات	درجة الوضوح		مدى الملائمة		الفقرة	رقم
	واضح غير واضح ة	واضحة	ملائمة غير ملائمة	ملائمة		
					يقوم مدير المدرسة بجمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية عند اتخاذ القرارات.	١
					يختار مدير المدرسة البديل الأنسب للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات.	٢
					يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب.	٣
					تلاقي القرارات التي يتخذها مدير المدرسة قبولاً من قبل العاملين في المدرسة.	٤
					تحقق القرارات التي يتخذها مدير المدرسة في الغالب الأهداف المرجوة منها.	٥
					لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي اتخذها.	٦
					يمتلك مدير المدرسة المقدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	٧
					يستشير مدير المدرسة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يساهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	٨
					يشجع مدير المدرسة العاملين على تحمل المسؤولية	٩
					يتعاون مدير المدرسة مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	١٠
					يحرص مدير المدرسة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	١١
					يفوض مدير المدرسة بعض من الصلاحيات للعاملين على أسس علمية	١٢
					يدعم مدير المدرسة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	١٣
					يقوم مدير المدرسة بتقديم تصوراً شاملاً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	١٤
					يناقش مدير المدرسة العاملين حول متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	١٥

ملحق (٢)
قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	التخصص	الرتبة	الجامعة
١	أحمد محمد بدح	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
٢	أحمد محمد بطاح	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
٣	أنمار مصطفى الكيلاني	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
٤	أيمن أحمد العمري	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الهاشمية
٥	خالد علي السرحان	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
٦	زيد سليمان العدوان	المناهج والتدريس	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
٧	عمر محمد الخرابشة	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
٨	يسرى يوسف العلي	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
٩	هاني عبدالرحمن الطويل	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
١٠	أمجد محمود الدرادكة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
١١	محمود خالد الجرادات	التخطيط التربوي	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
١٢	زهير حسين الزعبي	أصول التربية	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
١٣	عمر تيسير بطاينة	أصول التربية	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية

ملحق (٣)
اداة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة المعلم /المعلمة...

تحية طيبة وبعد؛

الأستبانة التي بين أيديكم تهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى ميري مدارس تربية قصبه الزرقاء، لذا نرجو إبداء آرائكم بكل صراحة ودقة وأمانة، إذ ستكون إجاباتكم الصريحة والدقيقة عاملا فاعلا وأساسيا لنجاح البحث الذي أقوم به، علما ان البيانات التي سترد فيه سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.
مع جزيل تقديري وامتناني لحسن تعاونكم.

الباحثة

ختام المعاينة

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجنس:	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى	
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/> بكالوريوس فأقل	<input type="radio"/> دراسات عليا	
سنوات الخبرة:	<input type="radio"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="radio"/> من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	<input type="radio"/> ١٠ سنوات أو أكثر
التخصص:	<input type="radio"/> انساني	<input type="radio"/> علمي	

ثانياً: إستبانة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية :
 فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء ، يرجى التعبير عن درجة ممارستها من وجهة نظركم بوضع (✓) في المكان المناسب

رقم الفقرة	نص الفقرات	درجة التقدير				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: الجاذبية (التأثير المثالي)						
1	يضع مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة					
2	يمتلك المدير مقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين في المدرسة					
3	يمتلك المدير مقدرة على الأقتناع					
4	يقدم المدير الصالح العام على المصلحة الشخصية					
5	يتحلى المدير بسمات اخلاقية عالية					
6	يتعاون المدير مع المؤسسات الخيرية					
7	يمارس المدير سلوكات تدل على تميز اسلوبه ومطه القيادي					
المجال الثاني: الحفز الإلهامي						
9	يثير المدير الحماس لدى العاملين					
10	يعزز المدير العمل بروح الفريق					
11	يشجع المدير العاملين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة					
12	يشرك المدير العاملين في عملية صناعة القرارات					
13	يعزز المدير الثقة لدى العاملين من خلال التفويض					
14	يطور المدير الخطط والبرامج المستقبلية السابقة					
15	يسهم المدير في النمو المهني للعاملين					
16	يحفز المدير العاملين على القيام ببحوث تربوية اجرائية					

المجال الثالث: الإستشارة الفكرية

18	يزود المدير العاملين بالمعلومات والمرونة عبر تسهيل حصولهم على المعرفة المناسبة
19	يوظف المدير مبدأ الشورى بين العاملين عند حل مشكلات العمل
20	يشجع المدير العاملين على تبادل الخبرات ضمن روح الفريق
21	يحفز المدير العاملين على تجريب الأفكار الجديدة بعيدا عن أي حكم مسبق
22	يوضح المدير للعاملين معه الرؤية التي تتبناها المدرسة .

المجال الرابع: الإعتبارية الفردية

23	يقدر المدير جهود العاملين معه
24	يحترم المدير وجهات النظر المتباينة في العمل
25	يهتم المدير بتأهيل العاملين لرفع سوية ادائهم
26	يعزز المدير ثقة العاملين بانفسهم
27	يعامل المدير العاملين معه باحترام

ثالثا:فاعلية القرارات التربوية

١	يتخذ المدير القرارات بعد جمع كافة البيانات والمعلومات الضرورية
٢	يختار المدير البديل الأنسب للتطبيق عند اتخاذ القرار
٣	يتخذ المدير القرار في الوقت المناسب في التعامل مع المشكلة
٤	تحظى القرارات التي يتخذها المدير بقبول من قبل العاملين
٥	تحقق القرارات التي يتخذها المدير تجسيد الأهداف المرجوة
٦	يراعي المدير مقدرات العاملين معه عند اتخاذ القرارات
٧	يمتلك المدير الجرأة لاتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع المشكلات الطارئة
٨	يشرك المدير العاملين لديه في اتخاذ القرارات مما يسهم في قبولهم لها
٩	يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرار
١٠	يتعاون المدير مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه
١١	يفوض المدير بعض الصلاحيات للعاملين على اسس علمية
١٢	يدعم المدير ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له
١٣	يقدم المدير تصورا شاملا للعمل يترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه
١٤	يناقش المدير العاملين لديه في متطلبات انجازهم وأدوارهم الوظيفية

ملحق (٤)
كتاب تسهيل المهمة



جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم: ٥٩٥٤ / ١/٩
التاريخ: ١ ذو الحجة ١٤٣٩ هـ
الموافق: ٢٠١٨ / ٨ / ١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم المحترم
لواء قصبة الزرقاء الاولى

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير ختام زعل
المعايضة تخصص (الادارة التربوية) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة
لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوي لدى مديري مدارس
تربوية قصبة الزرقاء "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل
البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة



هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب. (١٣٠٠٤٠) المرفق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية
Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafrq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo



جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم: ١٩/١٥٣
التاريخ: ١٠/١٢/٢٠١٨
الموافق: ١٢/٨/٢٠١٨ م

السيد مدير التربية والتعليم المحترم
لواء قصبة الزرقاء الثانية

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير ختام زعل
المعايطة تخصص (الادارة التربوية) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة
لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوي لدى مديري مدارس
تربية قصبة الزرقاء "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل
البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة



هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب. (١٣٠٠٤٠) المرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية
Tel. (02-6297000), Fax(02-6297025), P.O.Box (130040), Mafrq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo



* وزارة التربية والتعليم *
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى

التاريخ: 23/7/1
الموافق: ١٣/٨/٢٠١٨

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة الى كتاب نائب رئيس جامعة ال البيت للشؤون الاكاديمية رقم 9953/1/9 تاريخ 2018/8/12

تقوم الطالبة ختام زعل المعايطه بإجراء دراسة عنونها "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء". استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (الادارة التربوية) ويحتاج ذلك الى تطبيق ادوات الدراسة على عينة من معلمي/معلمات في مدرستك .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على ان يتم مطابقة الادوات المرفقة مع الادوات المطبقة .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية
فالح محمد المومني

سنة مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة لرق التدریب والإشراف التربوي مع المرفق

نسخة/الديوان

د.ز 2018/8/13