

The impact of transformational leadership on the decision-making process in secondary schools in Tabuk

Mr. Fahad A. Albalawi

Received:

31/03/2021

Revised:

10/04/2021

Accepted:

18/06/2023

Published:

30/09/2023

* Corresponding author:

foa1441@gmail.com

Citation: Albalawi, F. A.

(2023). The impact of transformational leadership on the decision-making process from schools. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(33), 47 – 65.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L310321>

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to investigate the impact of transformational leadership on the decision-making process from the point of view of high school principals in Tabuk. To achieve the aim of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach by applying the questionnaire to a random sample of (150) principals. The results of the study revealed that the degree of application of transformational leadership among secondary school principals in Tabuk was high, with an average of (3.97) and the degree of effectiveness of the decision-making process in Tabuk schools from the point of view of leaders and managers is also high, with an average of (3.90). The study also found that there is a strong correlation between transformational leadership with all of its four dimensions (idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation) and the effectiveness of decision-making in schools at a significance level ($\alpha \leq 0.05$), which led the researcher to reject the main hypothesis of the research and its four sub-hypotheses. In the end, it was found that transformational leadership in its different dimensions offers a different interpretation and effect on the effectiveness of decision-making in schools, where the inspirational motivation ($\beta = 1.064$) came first in terms of the degree of its impact on the effectiveness of decision-making, followed by the idealized influence ($\beta = 1.043$), the individual considerations ($\beta = 1.022$), down to the intellectual stimulation ($\beta = 1.005$), all of which are statistically significant at the level of significance ($\alpha = 0.05$). Finally, the study recommended the necessity of strengthening reliance on transformational leadership style in schools and educational institutions due to its great importance in making correct and effective decisions.

Keywords: Transformational leader; Decision-making; Secondary schools, Idealized influence, Intellectual stimulation, Individualized consideration, Inspirational motivation.

أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

أ. فهد عليان البلوي

المستخلص: هدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية بمدينة تبوك في السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (150) مديراً من مدراء مدارس الثانوية في تبوك. كشفت نتائج الدراسة عن أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية قد جاءت مرتفعة بمتوسط (3.97). وهو ما يدل على أهمية تطبيق القيادة التحويلية ودورها الكبير في إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بأن يطوروا من مهاراتهم وأن يثقوا بذاتهم بشكل أكبر. وتوصلت أيضاً إلى أن درجة توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء مرتفعة بمتوسط (3.90) وهو ما يدل على فاعلية القرارات المتخذة، وأنها تتميز بالإنسجام والتوافق مع القوانين والأنظمة واللوائح، وتعتمد في جوهرها على المعلومات التي تنسم بالدقة، وتدرس كافة أبعاد المشكلة للحصول على قرار ذو جودة عالية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وجميع أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما دفع الباحث إلى رفض الفرض الرئيسي للبحث والفرضيات الفرعية الأربعة. وتبين في النهاية أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تقدم نسبة تفسير وتأثير مختلفة على فاعلية اتخاذ القرار في المدارس، فجاء التحفيز الإلهامي ($\beta = 1.064$) في المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيره على فاعلية اتخاذ القرار، تلاه التأثير المثالي ($\beta = 1.043$); ومن ثم الاعتبارات الفردية ($\beta = 1.022$). وصولاً إلى الاستثارة الفكرية ($\beta = 1.005$). وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$). وأوصت الدراسة أخيراً بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في المدارس والمؤسسات التعليمية لأهميتها الكبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة فيها.

الكلمات المفتاحية: القائد التحويلي؛ مدارس الثانوية؛ اتخاذ القرار؛ التحفيز الإلهامي؛ التأثير المثالي؛ الاعتبارات الفردية؛ الاستثارة الفكرية.

المقدمة.

تعتبر القيادة جزء لا يتجزأ من العمليات الإدارية الأساسية التي يؤدها القادة في المؤسسة والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، وصناعة القرار واتخاذها، والرقابة؛ لأن مؤسسة العمل تعتمد في نجاحها واستمراريتها على العنصر الإنساني، ولأن المؤسسات أصبحت تواجه الكثير من التحديات والعوائق، كالمنافسة والتنوع والتعقيد، فأصبح من المهم أن تتجه هذه المؤسسات إلى ما يعرف بـ " القيادة التحولية" (زروقي، 2016، ص2).

كما أن عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر تعد من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، فصنع القرارات واتخاذها تمثل عملية مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات (الغزالي، 2012).

ونظراً لتعدد بيئة العمل المتفاعلة والمتغيرة، وتعدد الصعوبات والتحديات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات فيها، فلقد أدى ذلك إلى إدراك الهيئات الإدارية لأهمية المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات وتعديل أوضاعها وتجربة الابتكارات والإبداعات الجديدة لضمان البقاء، وهو ما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة، كالقيادة التحولية التي تتواءم مع هذه التطورات، وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية، وتتبنى التصاميم التنفيذية المرنة والتميز والتوجه المستقبلي (صبري، 2010).

تشير القيادة التحولية إلى تلك القيادة التي تتمتع بقدرة كبيرة على التواصل مع المرؤوسين وتحفيزهم على بذل أقصى جهدهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ للارتقاء في مستوى الأداء (زروقي، 2016، ص2). ويعتمد هذا النوع من القيادة على مدى قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين وعلى الأفكار التي يتبنونها؛ ليكونوا أكثر قدرة على استيعاب المخرجات الناتجة عن الأعمال التي مارسوها، كما يعمل القائد التحولي على تحفيزهم على الانتماء للمؤسسة وتغليب مصلحتها على مصلحتهم الفردية (التويجري، 2017، ص615).

وتعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تعمل على تنفيذ الأهداف التي تحددها المناهج التربوية التي تنبع من الفلسفة التربوية والاجتماعية والنفسية، والتي تنمي شخصية الطلاب من حيث الإدراك والانفعال والوجدان، وترسيخ القيم والمعتقدات المجتمعية لدى الطلاب، وتقوم بذلك من خلال التوجيهات التي تصدرها الإدارة (القيادة) للمعلمين (المرؤوسين) (كنعان، 2014، ص5). ومن هنا فإن المدرسة بحاجة إلى إسهام جميع العاملين فيها لتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، واتخاذ القرارات التي تتناسب مع رؤيتها ورسالتها، وتحقيق هذه الأهداف يحتاج إلى الدعم الجماعي والمشاركة الفعالة لتحسين الإنتاجية وصقل مهارات المعلمين فيها وتحسين أدائهم، فضلاً عن تطوير القادة الإداريين والأكاديميين وإظهار قدراتهم في تهيئة المدرسة لمتطلبات العصر واتخاذ القرارات السليمة والبناءة (ربابعة، 2019)، وهو ما يبرز ضرورة الكشف عن تأثير القيادة التحولية على فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس.

مشكلة البحث:

تعد القيادة في مؤسسات الدولة اليوم المحرك الرئيسي لعملها، لما لها من دور في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال الوظائف المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولما كانت عملية اتخاذ القرارات جوهر العمليات الإدارية، والقلب النابض للعمل الإداري، حيث تدور حولها جميع وظائف التنظيم، وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه الإدارية على القرار الناجح المتخذ من قبله في المواقف المختلفة والعلاقات السائدة في المؤسسة، فقد برزت الحاجة إلى تبني النمط الجديد من القيادة المتمثل بالقيادة التحولية، وهو ما أشارت إليه دراسة كل من (الهديرس، 2020؛ ربابعة، 2019؛ التويجري، 2017؛ Singh & Bouwmans et al., 2017; Lokotsch, 2005).

ونظراً لكون المدارس والمؤسسات التعليمية تشكل أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فإن قيادات هذه المدارس تعد العنصر المحوري في تحقيق ما به من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبين. وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة، حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار.

لذا تكمن مشكلة البحث في غموض يكتنف تأثير القيادة التحولية على عملية اتخاذ القرار في المدارس؛ لأن القيادة التحولية تلعب دوراً جوهرياً في نجاح المدرسة وتطورها وتميزها؛ كونها تؤثر بشكل كبير على تصرفات المرؤوسين وتشجعهم على تحقيق المزيد من الإنجاز مع الأخذ بعين الاعتبار بالمهارات الموجودة لديهم وتعزيزها بما يخدم أهداف المدرسة. ويعتبر القرار أساس العملية الإدارية، كما يعتبر تحدياً بحد ذاته لكافة القادة بصفة عامة، وللقائد التحولي بصفة خاصة؛ لأنه من أبرز العمليات التي يؤدها ويكون لها أثر ملموس على بقاء المؤسسة (المدرسة)، فهو يمثل نقطة الانطلاق لأي تدبير أو إجراء أو نشاط، فقد يكون لهذا القرار تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على مستقبل المدرسة.

حيث أنه وبالرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة (العبيدي وخريسات، 2019؛ رابعة، 2019؛ الغزالي، 2012؛ زروقي، 2016). نجد أهمية موضوع القيادة التحويلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات الوطنية الفاعلة، إلا أننا نجد أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع وخاصة في القطاع التعليمي ومؤسسات التعليم العامة والعالية كالمدراس والجامعات ما زالت قليلة أو معدومة- على حد علم الباحث-، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

" ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟"

أسئلة البحث:

- السؤال الرئيسي: ما هو أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية بمدينة تبوك ؟
- ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما درجة توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) لدى مدرء المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟
 - 2- ما درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرء المدارس؟
 - 3- هل هناك أثر للقيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرء المدارس؟

فرضيات البحث:

- تنص الفرضية الرئيسية (H_0) للدراسة على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء مدارس الثانوية بمدينة تبوك".
- ويتفرع عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الأولى H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء المدارس الثانوية بمدينة تبوك.
- الفرضية الثانية H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء المدارس الثانوية بمدينة تبوك.
- الفرضية الثالثة H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء المدارس الثانوية بمدينة تبوك.
- الفرضية الرابعة H_04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء المدارس.

أهداف البحث

- يهدف البحث الحالي إلى: "التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية بمدينة تبوك"، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الثانوية بمدينة تبوك.
 - 2- التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرء.
 - 3- الكشف عما إذا كان هناك دور للقيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرارات في مدارس تبوك.

أهمية البحث

- تتمثل أهمية البحث بأنه البحث الأول من نوعه (حسب علم الباحث) الذي يبحث في تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس. ويأمل الباحث ان يقدم هذا البحث معرفة جديدة للقادة والمرؤوسين في المدارس.

- كما يأمل الباحث أن يكون البحث مرجعا للأكاديميين والباحثين في مجال القيادة التحويلية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار، فضلا عن تسليط الضوء على أهمية اتخاذ القرارات في منظومة التعليم.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات في المدارس.
- الحدود البشرية: عينة تكونت من (150) مديراً بالمدارس الثانوية في مدينة تبوك.
- الحدود المكانية: إدارة تعليم تبوك.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 1442-141.

مصطلحات البحث:

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات الدراسة، فلقد تم اعتماد التعريفات المفاهيمية التالية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وهي كما يلي:

- القيادة التحويلية: وهي تمثل الجسر ما بين القائد والموظفين لفهم اهتماماتهم وقيمهم ومستويات تحفيزهم، فهي تعبر عن قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005).
- فاعلية اتخاذ القرارات: تعبر عن مدى مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من قبل المعنيين وزمن اتخاذ القرار (ياغي، 2005).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

1-1-2-ما هي القيادة التحويلية (Transformational leadership)

تعتبر القيادة التحويلية من أهم الطرق التي تعين المؤسسات على التصدي للعراقيل والتحديات التي تواجهها، وتنهض وترتقي بالأفراد العاملين بها وترتقي بهم، وإشراكهم في القيادة وعملية اتخاذ القرار، ويزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار في حل المشكلات وتطوير المؤسسة (الغزالي، 2012).

بيّن (زروقي، 2016، ص 28) أنّ أول من طرح جاء بفكرة القيادة التحويلية هو (Downton)، وذلك في عام 1973م، في حين أنه تمّ في عام 1978م ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burnsmacgregor).

إذ ترجع نشأة القيادة التحويلية إلى الأعمال التي أطلقها (سيرجيوفاني) منذ عام 1984م وحتى عام 1990م، وبين (هالنجر) أن التغيير في دور المدرسة يبدأ من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحوّل، حيث ظهر نمط القيادة التعليمية كسمة من السمات المميزة للمدارس الفاعلة في بداية الثمانينات، وكانت القيادة الإدارية القوية تسلط تركيزها على نوعية التعليم والنتائج المرجوة من التحصيل الدراسي للطالبة، ثمّ يبدأ هذا النمط بالتطور إلى أن يعمل القائد بأسلوب توجيهي أقل وتعاوني بشكل أكبر مع المعلمين. ومن ثمّ يمكن القول أنّ القيادة التحويلية تؤكد على مشاركة المعلمين في القيم وولائهم للعمل، ومساعدتهم على التطوير والإبداع وإدماج التكنولوجيا في العملية التعليمية (الفليتيّة، 2014، ص16).

أما في عام 1985م قسّم (Bass) القيادة التحويلية إلى عنصر الكاريزما، والتشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي، وأضاف إليهم عنصر الدافعية والمستوحات في عام 1990م. وقام (AvilioEtBass) في عام 1993م بإصدار نموذج أكثر حداثة حول القيادة التحويلية يتشكل من أربعة مكونات (زياني، 2014، ص51 - 52).

نظرا لاختلاف وجهات النظر والفلسفات في موضوع القيادة التحويلية. ونظرا لحداثة هذا المصطلح؛ لم يتفق التربويون والباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية؛ إلا أنه يمكن تعريفها بأنها تلك القيادة التي تعمل على تقديم الحوافز مقابل العمل أو الأداء المرجو لتطوير المرؤوسين وتحفيزهم من الناحية الفكرية والإبداعية، او تدل على تشجيع القائد للمرؤوسين على التعاون مع المؤسسة في العمل من خلال إعطائهم المكافآت (الفليتيّة، 2014، ص16).

ورأى الزيد (2013، ص56) أنّ القيادة التحولية تمثل العلاقات التبادلية القائمة بين قائد والمرؤوسين، والتي يحفزهم فيها القائد على التعاون في العمل، معتمداً في ذلك على نظام المكافآت.

أما مارشال (Marshall, 2011) رأى أنّ القيادة التحولية تسمح للقائد بان يوجه عملية التغيير من خلال الإلهام وتنفيذ المهام، ويبيّن (ماجد وبدرابي، 2013، ص63) أنّ القائد في القيادة التحولية يهتم المرؤوسين حتى يعتمدوا الرؤية المشتركة كنموذج؛ ليتمكنوا من تطوير قدراتهم والتعرف على المشكلات من خلال زاوية جديدة.

أبعاد القيادة التحولية

لقياس عوامل السلوك القيادي توجد مجموعة من المقاييس والنماذج، وهي ما يسمى بـ Multifactor Leadership، وتشمل ثلاثة عناصر للقيادة التحولية: وهي التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وقد أضاف باس وأوفوليو (Bass & Avolio, 1994) مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي، وفيما يلي وصف لهذه الأبعاد (العبادي وخريسات، 2017؛ ربابعة، 2019، الغزالي، 2012):

- التأثير المثالي (Idealized Influence): ويتحقق ذلك من خلال تنمية روح الانتماء لدى الموظفين، وتنمية شعور الفخر لديهم من خلال امتلاك القائد للرؤية المستقبلية والإيمان الراسخ بالأهداف العليا للمنظمة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم (العبادي وخريسات، 2017).
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها (الغزالي، 2012).
- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration): وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. وهي تتم من خلال قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحولي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (العبادي وخريسات، 2017).
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): وهي العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. ويعتبر التواصل مع العاملين والاصغاء إليهم، والتغاضي عن الأخطاء أو التقصيرات من أبرز أساليب التحفيز الإلهامي التي تولد الحماس لدى فريق العمل وتدفعهم نحو تحقيق مصالح المنظمة (ربابعة، 2019).

أهمية القيادة التحولية

رأى الغامدي (2012، ص21) أنّ أهمية القيادة التحولية تعمل على إتاحة الفرصة للأفراد بأن يطوروا من مهاراتهم وأن يتقوا بذاتهم بشكل أكبر، إذ يمكن تطوير هذه القيادة من خلال التأثير على مسؤوليات التابعين وأدائهم في المستويات المختلفة للمؤسسة، كما تكمن أهمية القيادة التحولية في فكرة المسؤولية الأخلاقية التي تعمل على تحفيز التابعين في العمل من خلال توجيههم نحو مصلحة الجماعة؛ ترسيخاً لفكرة التعاون في العمل، فضلاً عن صلاحية هذه القيادة في لكافة الظروف والحالات في مختلف المؤسسات.

أهداف القيادة التحولية المدرسية

- بين الفليتية (2014، ص18 – 19) أنّ القيادة التحولية في المدارس تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- تساعد القيادة التحولية على تطوير الثقافة المهنية والتعاون المدرسي من خلال تحديد المدرسة هدف للتعاون لتعمل على تحقيقه، كاستعمال الطرق الروتينية في التوافق مع التغييرات الثقافية، والتواصل بشكل فعال مع القيم والمعتقدات والمعايير الثقافية ذات الصلة بالمدرسة.
- تساعد القيادة التحولية على حل المشكلات من خلال تعزيز المشاركة بين العاملين والمديرين؛ للعمل على توضيح المشكلة من خلال العديد من وجهات النظر، إلى جانب وضع بعض الحلول البديلة التي تناقشها المجموعة.
- تعزز القيادة التحولية الدافعية لدى المعلمين من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية ذات الصلة بالنمو المهني، عن طريق ربطها بأهداف المدرسة ومناهجها.

سمات وخصائص القيادة التحولية

تتسم المدارس الفعالة بانها قادرة على العمل بالتفاهم المشترك ما بين المعلمين والمدراء، فهذا التفاهم المشترك هو الذي يفصل ما بين المدرسة ذات الإنجاز العالي والأخرى ذات الإنجاز المنخفض، ومن ثمّ يمكن القول أنّ سمات وخصائص القيادة التحولية تنبع من خصائص وسمات القائد التحولي، والتي تتمثل فيما يلي:

- يتمتع القائد التحولي برؤية مستقبلية حول الهدف السامي الذي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقه.
- يكون القائد التحولي متمكناً من الاتصال؛ أي يكون أكثر قدرة على التواصل مع التابعين والعاملين وأولياء الأمور بناءً على العقلية والثقافة والخلفية التي يتمتعون بها.
- يتمتع القائد التحولي بالنزاهة والمصداقية.
- يمتلك القائد التحولي القدرة على تلبية متطلبات واحتياجات التابعين أو المرؤوسين بكل فعالية (الفليتية، 2014، ص20)، (عيداروس وأحمد، 2011، ص149 – 150).

مهام القائد التحولي

يناط القائد التحولي بمجموعة من المهام، والتي تتمثل في مهمة إدارة العمليات ذات الصلة بأنشطة المؤسسة، وتحصيل المعلومات، وتعزيز القدرة على توظيف تلك المعلومات بما يخدم سمة التنافس، ويكون هذا القائد مسؤولاً عن التعامل مع عدة متغيرات في وقت واحد، بغض النظر عن درجة التغيير والوضوح والتباين في الأهداف. كما يناط بمهمة تنمية قدراته ومهاراته على النحو الذي يتلاءم مع الأحداث المفاجئة؛ ليتمكن من اتخاذ القرارات بشكل صحيح، هذا بالإضافة إلى مهمته في إدارة العملية التعليمية بطريقة مستمرة؛ لتكون له القدرة على التعامل مع مختلف الأحداث والتغيرات المفاجئة التي قد تواجه المؤسسة. (الفليتية، 2014، ص22).

استراتيجيات القيادة التحولية المدرسية

يناط القائد التحولي بمهمة صياغة القيم الثقافية للمدارس، إلا انه لا يستطيع أداء هذه المهمة بدون إبراز مهارات الشخصية التفاعلية لديه، إذ يتوجب على القائد التحولي أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على التأثير بدرجة كبيرة في الأفراد العاملين في المدرسة، كالقدرة على تحقيق الأهداف وتحفيز الآخرين ليثبتوا ذاتهم، وإعداد الاستراتيجية اللازمة للمدرسة، وتدريب العاملين وتحفيزهم ليكونوا أكثر قدرة على تحقيق التقدم في المدرسة، بالإضافة إلى فهمهم لمتطلبات العولة والتكيف معها بطريقة لا تؤثر على مبادئه وقيمه، والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي في ظل البيئة المتغيرة، والتصدي للمواقف المتغيرة وتطوير الجانب الإداري. (الفليتية، 2014، ص23).

وليتم تحقيق القيادة التحولية المدرسية الفعالة؛ لا بدّ أن يقوم القائد التحولي أن يشعر بأهمية عملية التحول للمدرسة، والتعرف على الفرص المتاحة، والعراقل التي قد تواجهه، وأن يتعاون مع المدرسين في العمل ويستفيد من خبراتهم، وأن يتصدى للعراقل التي تقف في طريق عملية التحول؛ بالإضافة إلى تشجيع الأفكار والأنشطة المتعلقة بتجديد العمل المدرسي، وإبراز مدى الانسجام بين ما استجد من الأفعال وما تحقق من الإنجاز، وتحديث الطرق التي تضمن تحقيق أفضل أداء (الفليتية، 2014، ص24) تعتمد القيادة التحولية على مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، والتي تتمثل في مشاركة كافة أعضاء الفريق العمل في المدرسة من خلال تناقل الأهداف والأفكار بداية كل سنة دراسية، إلى جانب تقديم المساعدة للمدرسين في عملية البحث عن التفسيرات وفحص الافتراضات والحفاظ على التعاون بين المجموعة، واستعمال فرق البحث الإجرائي؛ لتطوير المدرسة وتحمل كل فرد مجموعة من المسؤوليات، بالإضافة إلى تعرف القائد إلى متطلبات العمل واحتياجاته وتقبل اتجاهات المدرسين وفلسفاتهم، وإتاحة الفرصة للمدرسين بأن يجربوا ما استجد من الأفكار. (الفليتية، 2014، ص25).

2-1-2-عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الأمور الأساسية في المؤسسات، والتي كانت تشير في السابق إلى تصرفات القائد أو المدير في إدارة المؤسسة بناء على قناعاته الشخصية والذاتية، أما في الوقت الحاضر أصبحت عملية اتخاذ القرار تدل على نظام يحتوي على مجموعة من المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات. حيث يعتمد مدى نجاح أو فشل المؤسسة على مدى صحة القرار المتخذ فيها، بناءً على الأهداف والسياسات والبرامج التي تمّ تحديدها مسبقاً (زروقي، 2016، ص53).

رأى عواد (2013، ص206) أنّ عملية اتخاذ القرار تدل على البحث عن كمجموعة من البدائل، والتعرف على سلبيات وإيجابيات كل بديل منها، ومدى احتمالية نجاح هذا البديل في تحقيق الهدف المرجو.

أما بطرس (2009، ص14) رأى أنّ عملية اتخاذ القرار تستند في جوهرها إلى الاختيار بين مجموعة من البدائل المتوفرة، والعمل على تقييمها بناءً على مجموعة المعلومات والبيانات ذات الصلة ببيئة العمل، والتي تتصل بطريقة مباشرة بالمشكلة؛ بغرض التحصل على البديل المناسب الذي يحقق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو المؤسسة.

ورأى الفضل (2010، ص34 – 35) أنّ عملية اتخاذ القرار تتميز بأنها تنسجم وتتوافق مع القوانين والأنظمة واللوائح، وتعتمد في جوهرها على المعلومات التي تتسم بالدقة، وتدرس كافة أبعاد المشكلة للحصول على قرار ذو جودة عالية، فضلاً عن تميز هذه العملية بأنها تعتمد على أخذ آراء ذوي الاختصاص. وتتميز عملية اتخاذ القرار كذلك باختبارها لأفضل الطرق في إبلاغ القرار للأشخاص ذوي الصلة، وتختار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار؛ أي بدون تسرع، وتعمل على تحقيق أفضل النتائج بأقل الخسائر، والتوصل للهدف المرجو وتنفيذ الحل الذي توصلت إليه على أرض الواقع بدون التأثير بأي ضغوطات أو مصالح شخصية.

أهمية اتخاذ القرار

رأى كنعان (2014، ص37) أنّ أهمية القرار تنبع من ارتباطه الوطيد بالحياة اليومية للأفراد والجماعات، والمؤسسات والمنظمات بغض النظر عن كبرها أو صغرها. فاتخاذ القرار لا ينفصل عن عملية الإدارة التي تتداخل مع كافة الوظائف والنشاطات الإدارية، كما يعتبر صنع القرار الإداري واتخاذها في الوقت الحالي من أبرز العوامل التي تكفل نجاح الإدارة في أعمالها؛ كونه أحد أبرز المحاور الهامة لعملية الإدارة ومن أبرز مكوناتها، كما تنبع أهمية القرار الإداري من ملاصقته للعمل القيادي الإداري في كافة المراحل التنظيمية، وبناءً عليه، يمكن القول أنّ القرار الإداري أحد أهم الأدوات التي تعبر عن مدى نجاح أو إخفاق المؤسسة في تحقيق أهدافها.

مكونات عملية اتخاذ القرار وأنواعها

تتكوّن عملية اتخاذ القرار من مشكلة متعلقة بالعمل الإداري والتي تتطلب أن يتم اتخاذ قرار بشأنها، ومجموعة من البدائل التي تتطلب جهد وتفكير لاختيار بديل واحد منها مناسب لحل المشكلة، كما تتكون عملية اتخاذ القرار من الهدف الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، بالإضافة إلى البيئة المناسبة لاتخاذ القرار التي تشمل على: الشخص الذي سيتخذ القرار، والقرارات التي اتخذت في السابق، والظروف التي تحيط باتخاذ القرار كالتأكد وعدم التأكد والمخاطرة، بالإضافة إلى المتغيرات التي لا يمكن للإداري أن يتحكم بها كالمعلقة بالجانب السياسي أو الاجتماعي (زروقي، 2016، ص60).

ويبين كنعان (2014، ص37 – 40) وعفيفي (2014، ص235-236) والحلاملة (2010، ص124) وعباس (2010، ص121) والغزالي (2012، ص37-40) أنّ القرار الإداري ينقسم إلى القرارات التي تتخذ بناءً على إمكانية جدولتها أو برمجتها (القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة)، والقرارات التي تعتمد على المستوى الإداري (القرارات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية)، والقرارات التي تقسم وفقاً للطرق التي اتخذت بها (القرارات الوصفية، والمعيارية)، والقرارات التي تقسم بناءً على البيئة التي اتخذ فيها القرار (القرارات التي تتخذ في التثبيت البيئي التام، أو المخاطرة، أو عدم التثبيت البيئي)، بالإضافة إلى القرارات التي تقسم بناءً على الأسلوب القيادي للطرف الذي اتخذها (القرارات الأوتوقراطية، والقرارات الديمقراطية).

مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه

يبيّن الغزالي (2012، ص42) أنّ عملية اتخاذ القرار تمر بسبعة مراحل هي: التعريف بالمشكلة وتحديدها، ثم تحليلها، ثم الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل المشكلة، والعمل على تقييمها، ثم اختيار البديل المناسب، لتأتي بعد ذلك مرحلة تنفيذ الحل ومرحلة التقييم والرقابة على هذا الحل.

وقد بيّن الصائغ (2010) والغزالي (2012، ص44 – 45) أنّ هناك مجموعة من العوامل أو الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، كتوقيت اتخاذ القرار الذي يؤثر بشكل كبير على عملية تنفيذ القرار، والفلسفة التي اعتمدها متخذ القرار؛ أي مدى إشراكه للآخرين في اتخاذ القرارات معه. أما زروقي (2016، ص68 – 69) رأى أنّ عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، والشخصية التي ترتبط بمتخذ القرار نفسه، كالبينة النفسية التي تحيط به، وطريقته في الشعور بأهمية المشكلة، وطريقته في تحصيل المعلومات وطريقته في استعمالها، والعوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية كمدى توفر الموارد المالية والبشرية الفنية في المؤسسة واللازمة لاتخاذ القرار، والغموض في درجة العلاقات التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي تتمثل بالظروف الاقتصادية والسياسية، والتطور الحاصل في المجال التكنولوجي والتقني، ودرجة التنافسية التي تواجه المؤسسة في السوق.

2-1-3- أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس:

وضّح التويجري (2017، ص616-618) وزروقي (2016، ص91 – 96) أنّ القيادة التحويلية تؤثر على عملية اتخاذ القرار في المجال التربوي أو المدرسي من خلال الجاذبية القيادية أو التأثير المثالي الذي يتمتع بها القائد، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتي تشكل أبعاد القيادة التحويلية في الدراسة الحالية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس من خلال التأثير المثالي للقائد التحويلي يمكن أن يقوم القائد التحويلي (المدير) بتصرفات قد تثير إعجاب المرؤوسين (المعلمين) وتزيد من احترامهم وتقديرهم له، كالتزامه بالمعايير الأخلاقية وإيثار لمصلحة ومتطلبات المعلمين على متطلباته الفردية، واستعداده للتضحية والتفاني في العمل للمصلحة العامة للمدرسة، والمشاركة في إزالة العوائق التي قد يتعرض لها المعلمون إلى جانب ابتعاد القائد التحويلي أو المدير عن التعسف في استعمال سلطته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرار الصحيح الذي يخدم الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة (التويجري، 2017).

- تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس من خلال التحفيز والإلهام ويقوم هنا المدير بإشراك المعلمين في تحديد الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة، وتحفيزهم على التعاون والعمل بشكل جماعي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يقوم القائد التحويلي بإيصال التوقعات التي يريها من الأهداف إلى المعلمين عن طريق إشراكهم في الرؤية المستقبلية للمدرسة (زروقي، 2016).

- تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس من خلال الاستثارة الفكرية ويقوم هنا المدير باستثارة فكر وذهن المعلمين وقدرتهم على التحليل، من خلال توعيتهم بالتحديات والعراقيل التي تواجه المدرسة، وتحفيزهم على إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تعوقهم، وتشجيعهم على إعطاء أفكار مبدعة إلى جانب مراجعة الثوابت التي يؤمنون بها. إذ يمكن القول أنّ القائد التحويلي هنا يقوم بتحفيز المرؤوسين على إظهار الجانب الإبداعي والابتكاري لديهم، وانتقاد الثوابت أو المسلمات، وتشجيعهم على تغيير طريقة تفكيرهم في المشاكل التي تعاني منها المدرسة، والتعاطي معها بأسلوب غير تقليدي (ربابعة، 2017).

- تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس من خلال الاعتبارات الفردية يولي المدير اهتمامه لكل معلم في المدرسة، فيقوم بتعزيز وتطوير المهارات التي يتمتع بها، وإكسابه مهارات جديدة، والنهوض بمستواه الأدائي في العمل؛ أي أنّ القائد التحويلي هنا يعمل كمدرّب خاص لكل معلم ويهتم بالطابع الشخصي له والفروق الفردية بينه وبين من يناظره، ويتعامل معه على أساس الاحترام والثقة والأمان، ويلبي احتياجاته ومتطلباته؛ ليكون هذا المعلم قادراً على المشاركة في اتخاذ القرار بكل بسهولة (التويجري، 2017).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى الهديرس (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيقها لأداة الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 15 مديراً ومديرة للمدارس الثانوية في محافظة البلقاء بنديرية التربية والتعليم في السلط في الأردن. وقد بينت نتائج الدراسة أنّ القيادة التحويلية تشير إلى الاستعداد لاستخدام الموارد القانونية والبشرية والزمنية عبر توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية؛ للتحوّل من الحاضر إلى المستقبل خلال فترة زمنية محددة وبأقل السبل، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ الإبداع الإداري ليس حكراً على الأفراد بل هو للجماعات والمؤسسات. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار القادة من مديري مدارس المرحلة الثانوية؛ لتكون أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات الحديثة، إلى جانب توفير بيئة إبداعية تدعم القيادة التحويلية في المدارس وتستقطب المبدعين وتحافظ عليهم.

- كما أجرى الحراصي (2017م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان. واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 370 معلماً ومعلمة. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج، من أبرزها: أنّ القيادة التحويلية تشجع المرؤوسين على المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة وإحداث حالة من التغيير والتطوير والتنمية الإدارية بصفة مستمرة، كما أظهرت النتائج أنّ القيادة التحويلية تمر بأربع مراحل من هي: إدراك حاجة المنظمة، وإيجاد رؤية مستقبلية لها، وإدارة التغيير وإحداث التغيير. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أهمها: العمل على دعم الإدارة العليا

من خلال توفير البرامج الإنمائية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال ممارسة القيادة التحولية في مدارسهم، وأوصت بصقل مهارات مديري المدارس في ميدان التواصل مع المعلمين بطريقة فعالة.

- وأجرى الشمري (2017) دراسة هدفت إلى تطوير إدارة المدارس المتوسطة في دولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحولية. واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية مكونة من 452 فرداً من مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ومساعدتهم وبعض معلمي المدارس المتوسطة. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج، من أبرزها: أنّ القائد التحولي قادر على اتخاذ القرارات ذات الطابع الموضوعي في بيئة متغيرة. كما أظهرت النتائج أنّ القيادة التحولية تتسم بأربعة أبعاد هي: الجاذبية والدافعية المستوحاة، والاعتبار الفردي، والاستشارة الفكرية. وأوصت الدراسة بالحد من النمط البيروقراطي في الإدارة وإشراك العاملين في المدرسة باتخاذ القرارات بشكل جماعي، كما أوصت بتوفير بيئة مدرسية تقوم على الإنتاجية العالية والأداء المهني المتميز.
- وأجرى الرفاعي (2013م) دراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين نمطي القيادة التحولية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين معلمهم من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 370 معلماً ومعلمة في مدارس الثانوية في دولة الكويت. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج، من أبرزها: أنّ القائد التحولي قادر على تكوين رؤية المنظمة ورسالتها وإيصال هذه الرؤية بأسلوب مباشر يستثير العاملين ويدفعهم لاعتناقها. كما أظهرت النتائج أنّ القيادة التحولية تشمل خمسة أبعاد، هي: التأثير المثالي (صفات)، والتأثير المثالي (سلوك)، والدافعية الإلهامية، والاستشارة العقلية، والاعتبارية الفردية. وأوصت الدراسة بتشجيع المعلمين على طلب التمكين من مديري المدارس الثانوية، كما أوصت بديري المدارس الثانوية بالارتقاء بمستوى تمكين المعلمين من خلال إعطائهم صلاحيات أكبر وتعزيز ثقتهم بذاتهم؛ ليستطيعوا أن يؤديوا المهام المطلوبة منهم.
- وهدفت دراسة ميغركواني وأمواجو وجالو (Megheirkouni, Amaugo & Jallo, 2018) إلى تحديد أساليب القيادة والمهارات المطلوبة، ودراسة العلاقة بين أساليب القيادة التحولية والتبادلية ونهج المهارات: المهارات التقنية والبشرية والمفاهيمية، وتم استخدام نهج الأساليب الكمية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات باستخدام من (212) موظف من المناصب القيادية في المستويات التنفيذية والمتوسطة والعليا في إدارة عشرة استادات دولية تستضيف الأحداث الرياضية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات مهمة بين القيادة ونهج المهارات التقنية والبشرية والمفاهيمية، ووجود ارتباط بين سلوكيات القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التمكين، الاعتبارية الفردية) والمهارات والسلوكيات الفردية.
- وهدفت دراسة أبازيد (Abazeed, 2018) إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة التحولية على التعلم التنظيمي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، من خلال أربعة أبعاد هي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. توصلت الدراسة إلى أن التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية، كان له أثر هام وإيجابي على التعلم التنظيمي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة بأنها من الدراسات القليلة التي ربطت ما بين القيادة التحولية وعملية اتخاذ القرار في المدارس، في حين أنّ معظم الدراسات السابقة سلطت تركيزها على علاقة القيادة التحولية بمختلف الأمور، منها التمكين، والالتزام التنظيمي للمعلمين، والإبداع الإداري، بالإضافة إلى علاقتها بالتطوير الإداري، كما تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعه- وفقاً لعلم الباحث- التي حاولت التعرف على أثر القيادة التحولية على عملية اتخاذ القرار في المدارس، مما يجعلها تتميز عن الدراسات السابقة.
- تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها- بحسب علم الباحث- والتي تناولت العلاقة ما بين أبعاد القيادة التحولية المختلفة وفعالية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوي في مدينة تبوك مما يجعلها مميزة في مجتمعها مقارنة بالدراسات السابقة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات من العينة، حيث سيقوم الباحث بتحليل البيانات وإيجاد العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (القيادة التحولية) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، وتتشابه مع دراسة كل من (الهديرس، 2020، والشمري، 2017) بكون عينتها مكونة من مدراء المدارس، ولكنها اختلفت مع الدراسات السابقة كدراسة (الحرصي، 2017، الرفاعي 2013)، بكون عينة البحث مكونة من

معلمي المدارس عوضاً عن قاداتها ودراسة ميغركواني أو أمواجو وجالو (Megheirkouni, Amaugo & Jallo, 2018) وأبازيد (Abazeed, 2018) التي كان مجتمع بحثها وعينتها من الموظفين في الدوائر الحكومية كوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاستادات الرياضية، لذا فإن بحث هذه العلاقة في المؤسسات التعليمية ومن وجهة نظر المدراء سيكون له أثره العملي والنظري، لما تشكله المؤسسات التعليمية من أداة حيوية فعالة وهامة في بناء المجتمع.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أسئلة الدراسة وعرض الأدب النظري وتحديد المنهج الأنسب لأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات وعينة الدراسة التي تُلائم غاياتها المحددة.
- كما أن الدراسات السابقة أفادت الدراسة الحالية في إغناء موضوع الدراسة وبلورة مشكلة الدراسة وكيفية تطوير أداة الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية والإنسانية، ولأنه الأكثر مناسبة وقدرة على إجابة أسئلة الدراسة وفرضياتها. فعلى صعيد المنهج الوصفي فقد تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية التحليلية، فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على عينة من مدراء مدارس الثانوي في تبوك وتحليلها لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية) والتابعة (فاعلية اتخاذ القرارات).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية بمدينة تبوك في السعودية، للعام الدراسي (2018-2019)، والبالغ عددهم (245) مديراً لمدارس مدينة تبوك.

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لعدة اعتبارات منها الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم الاكتفاء بعينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وعكس نتائجها على مجتمع الدراسة، فقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مدراء المدارس الثانوية بمدينة تبوك، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (150) مديراً ونسبة (62%) من عدد المدراء الإجمالي وذلك وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970)، الذي يستعرض أحجام مجتمعات البحث، وحجم العينة المناسب لها. تم استعادة جميع الاستبيانات وخضعت لعملية التحليل، والجدول (1) يوضح وصف وتقسيم عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية:

جدول 1: وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	53.3%
	أنثى	70	46.7%
الدرجة العلمية	بكالوريوس	101	67.3%
	ماجستير	37	24.7%
	دكتورة	12	8.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	36.7%
	5-10 سنوات	70	46.7%
	أكثر من 10 سنوات	25	16.7%
المجموع		150	100%

يتضح من الجدول (1) السابق أن عينة الدراسة توزعت طبقاً لمتغير الجنس بشكل متساوٍ تقريباً، بحيث شكل الذكور ما نسبته (53.3%) من العينة الكلية، في حين مثلت الإناث ما نسبته (46.7%) من العينة الإجمالية، وهو ما يدل على أن الاستجابات المقدمة من قبل عينة البحث شاملة ومراعية لوجهة نظر الجنسين، وبالتالي يمكن القول بأن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي (الدرجة العلمية)؛ فيتين من الجدول أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة من الفئة المتعلمة، ممن يمتلكون بحد أدنى درجة البكالوريوس بنسبة (67.3%) أما الذين يمتلكون درجة الماجستير كمستوى تعليمي بلغوا ما نسبته (24.7%)، في حين شكل من يمتلكون درجة الدكتوراة النسبة الأقل (8.0%). أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد شكل المدراء المشاركين في الدراسة ممن تراوحت سنوات خبرتهم بين (5) إلى (10) سنوات النسبة الأكبر من العينة (46.7%) في حين تلاها المدراء ممن يمتلكون خبرة أقل من (5) سنوات بنسبة (36.7%)، وصولاً إلى النسبة الأقل من المدراء وهم ممن يمتلكون خبرة أكثر من (10) سنوات بنسبة (16.7%)، وهو ما يعطي انطباعاً عن أن عينة الدراسة جميعهم من أصحاب الكفاءات العالية والتعليم المتقدم، وممن يمتلكون المعرفة والخبرة في القطاع التعليمي وممن هم قادرين على تقييم مدى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات في مدارس تبوك، أي أن لهم القدرة على الإجابة عن تساؤلات البحث بمصداقية وكفاءة عالية.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث: قام الباحث بتصميم استبانة تتألف من (31) فقرة وقام بتوجيهها لمدراء مدارس تبوك، حيث اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة وغيرها من القطاعات الحيوية، كدراسة (الغزالي، 2012؛ زروقي، 2016؛ العبادي وخريسات، 2019؛ رابعة، 2019). فتم إرسال الاستبانة في هذه النماذج إلى البريد الإلكتروني لعينة العشوائية من المدراء، وتم استردادها جميعاً وكانت صالحة للتحليل.

وقد توزعت فقرات الاستبانة على ثلاثة محاور أساسية:

- المحور الأول: تضمّن البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، حيث تشمل كل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي للمدير.
- المحور الثاني: تضمّن 22 فقرة موزعة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي (6 فقرات)، والتحفيز الإلهامي (5 فقرات)، الاعتبار الفردية (6 فقرات)، الاستثارة الفكرية (5 فقرات))، بحيث تساهم في تقييم مدى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في المدارس من وجهة نظر مدراءها.
- المحور الثالث: تضمّن 9 فقرات تساهم في تقييم مدى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر مدراء المدارس.

الصدق والثبات:

للتأكد من صدق محتوى الاستبيان الظاهري، تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقطاع التعليمي، لإبداء ملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، بحيث قاموا بإبداء آرائهم حول مدى صحة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، ومدى ملائمة مفردات الاستبانة لعينة الدراسة، فضلاً عن مدى صلاحية كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تراوحت نسبة الاتفاق بين السادة المحكمين على جميع عبارات الاستبانة (80-100%). قام الباحث بالأخذ بآراء المحكمين وتوجيهاتهم، حيث حذف وأضاف بعض الفقرات، وأجرى بعض التعديلات وفقاً لملاحظاتهم وتوجيهاتهم، ووضعت الأداة في صورتها النهائية وفقاً لتعديلات المحكمين وآرائهم.

كما أنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتهي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان، وذلك للتأكد من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.77-0.83) ومع المحاور ما بين (0.73-0.88)، وهذا يدل على وجود معامل ارتباط قوي للمحاور والعبارات مع الاستبيان، حيث أنها جميعها معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأغراض تطبيق الدراسة.

أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تم حساب الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل، وذلك باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) بعد تجريبيها على عينة استطلاعية خارجة عن عينة البحث، مكونة من 30 مديراً من مديري المدارس الثانوية في مدينة تبوك، والجدول (2) يبين معاملات ثبات ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

جدول 2: معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

الرقم	المحور	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	القيادة التحويلية	0.802	22
2	فاعلية اتخاذ القرارات	0.880	9
	الاستبانة ككل	0.870	31

يظهر من جدول (2) السابق أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة كانت مرتفعة، فتراوح بين (0.802-0.880) وهي قيم مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأداة ككل (0.870)، وهذا يدل على ثبات عالي لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبانة، مما يشير إلى فهمهم لعبارات الاستبيان وإمكانية التعامل مع الاستبيان بدرجة عالية من الثقة.

الوزن النسبي وتصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتصحيح الاستبيان وفقاً للدرجات التالية التي يختارها المستجيبين وهي: (درجة (1) تعبر عن غير موافق بشدة، ودرجة (2) تعبر عن غير موافق، ودرجة (3) تعبر عن محايد، ودرجة (4) تعبر عن موافق، ودرجة (5) تعبر عن موافق بشدة)، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى مجالها ككل، تم الاعتماد على التقسيم التالي في جدول (3) للحكم على المتوسطات الحسابية:

جدول 3: مقياس المتوسطات الحسابية وتفسيرها

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5

المعالجات الإحصائية

قام الباحث باعتماد برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة الأساسية وتحليل البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة لاختبار الفرضيات وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach Alpha) بحيث تم تطبيقه للتأكد من مدى اتساق المحاور التي طُبقت فيها أداة الدراسة مع المتغيرات التي سعت لاختبارها أو بشكل مختصر للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، وذلك للتأكد من الصدق البنائي للاستبيان، وللإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المدارس.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة: وهي تستخدم في وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة من أجل الكشف عن متوسط الإجابات لكل متغير بالإضافة إلى استخدامه في وصف كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): وذلك من أجل بناء نموذج إحصائي يربط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات) وفقاً لمعادلة إحصائية تبين قوة العلاقة وحجم واتجاه التأثير بين المتغيرات.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟ وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحاور الأول من الاستبيان، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول (4) التالي يوضح هذه القيم:

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مدى تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة

تبوك (ن=150)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
1	أتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	4.1200	0.90428	1	مرتفعة
2	أتصرف بشكل نموذجي يسعى المعلمون إلى محاكاته.	3.9133	1.10482	5	مرتفعة
3	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير المعلمين.	3.9267	1.01066	4	مرتفعة
4	أمتلك القدرة على إقناع المعلمين وزيادة حماسهم للعمل.	4.0133	0.95529	3	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
5	أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المعلمين.	4.0400	0.93321	2	مرتفعة
6	أركز على أهمية أن يكون لدى المعلمين فهم مشترك لأهداف ورسالة المدرسة.	3.8467	0.96750	6	مرتفعة
	التأثير المثالي	3.9767	0.95363		مرتفعة
7	أوجه المعلمين للعمل بروح الفريق.	3.9867	1.02967	3	مرتفعة
8	أهتم بتحفيز المعلمين لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة.	4.1533	0.83334	1	مرتفعة
9	عمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى المعلمين.	3.9600	0.98226	5	مرتفعة
10	أشجع المعلمين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	4.0800	0.95200	2	مرتفعة
11	أعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.	3.9600	0.95454	4	مرتفعة
	التحفيز الإلهامي	4.0280	0.92570		مرتفعة
12	أستمع باهتمام لأراء المعلمين واحترم قناعاتهم.	4.1200	0.89683	1	مرتفعة
13	أتعامل مع المعلمين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة.	3.8733	1.08866	5	مرتفعة
14	أهتم بإشباع الحاجات الشخصية للمعلمين.	4.0133	1.04904	3	مرتفعة
15	أتعامل مع كل فرد من المعلمين بطريقة مناسبة له.	3.8600	1.06204	6	مرتفعة
16	أبدي اهتماماً شخصياً بالمعلمين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	3.8867	0.95212	4	مرتفعة
17	أعبر للمعلمين عن تقديري عندما ينجزون عملاً جيداً.	4.0133	0.94824	2	مرتفعة
	الاعتبارات الفردية	3.9611	0.97459		مرتفعة
18	أشارك المعلمين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل.	3.9400	0.92852	2	مرتفعة
19	أشجع جميع المعلمين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المدرسة.	3.8333	1.13762	4	مرتفعة
20	أحاول باستمرار التعرف على ما يود المعلمين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).	4.0933	1.00567	1	مرتفعة
21	أقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.	3.9267	0.99054	3	مرتفعة
22	أتيح الفرصة للمعلمين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.	3.8733	1.03169	5	مرتفعة
	الاستثارة الفكرية	3.9333	0.99304		مرتفعة
	المتوسط العام للمحور الأول (القيادة التحولية)	3.9742	0.95876		مرتفعة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس مدى تطبيق القيادة التحولية في المدارس الثانوية في تبوك قد تراوحت بين (3.833-4.153). وقد جاءت جميع أبعاد القيادة التحولية بمستوى أهمية مرتفع، فجاء ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً من حيث الأهمية كالتالي: التحفيز الإلهامي أولاً بمتوسط (4.0280)، تلاه التأثير المثالي ثانياً بمتوسط (3.9767)، ومن ثم الاعتبارات الفردية بمتوسط (3.9611)، وصولاً إلى الاستثارة الفكرية (3.9333).

وبالرجوع إلى هذا الأبعاد بالتفصيل، يتبين أنه بالنسبة لبعد التأثير المثالي فجاءت جميع فقراته بمستوى أهمية مرتفعة، فجاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى، والتي تنص على: "أتجاوز مصالحي الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة" بمتوسط حسابي (4.1200) ودرجة مرتفعة، وتلتها الفقرة (5): "أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المعلمين" بمتوسط حسابي (4.0400) وبدرجة مرتفعة، وصولاً إلى الفقرة (6) التي جاءت في المرتبة السادسة "أركز على أهمية أن يكون لدى المعلمين فهم مشترك لأهداف ورسالة المدرسة"، والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.8467).

وبالنسبة إلى بعد التحفيز الإلهامي، فجاءت جميع فقراته بمستوى أهمية مرتفعة، فجاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الأولى، والتي تنص على: "أهتم بتحفيز المعلمين لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (4.1533) ودرجة مرتفعة، وتلتها الفقرة (10): "أشجع المعلمين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون" بمتوسط حسابي (4.0800) وبدرجة مرتفعة، وصولاً إلى الفقرة (9) التي جاءت في المرتبة الخامسة "عمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى المعلمين"، والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.9600).

أما بالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية، فجاءت جميع فقراته بمستوى أهمية مرتفعة، فجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "أهتم بتحفيز المعلمين لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (4.1200) ودرجة مرتفعة، وتلتها الفقرة (17): "أعبر للمعلمين عن تقديري عندما ينجزون عملاً جيداً" بمتوسط حسابي (4.0133) وبدرجة مرتفعة، وصولاً إلى الفقرة (15) التي جاءت في المرتبة السادسة "أركز على أهمية أن يكون لدى المعلمين فهم مشترك لأهداف ورسالة المدرسة"، والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.8600).

وبالوصول إلى بعد الاستثارة الفكرية، فجاءت جميع فقراته بمستوى أهمية مرتفعة، فجاءت الفقرة رقم (20) بالمرتبة الأولى، والتي تنص على: "أحاول باستمرار التعرف على ما يود المعلمين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)" بمتوسط حسابي (4.0933) ودرجة مرتفعة، وتلتها الفقرة (18): "أشارك المعلمين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (3.9400) وبدرجة مرتفعة، وصولاً إلى الفقرة (22) التي جاءت في المرتبة الخامسة "أتيح الفرصة للمعلمين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة"، والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.8733).

ويتضح مما سبق أن متوسط تطبيق القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية في تبوك قد جاء مرتفعاً وبلغ (3.9742) وهو ما يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المدارس، لما لها من دور كبير في إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بأن يطوروا من مهاراتهم وأن يثقوا بذاتهم بشكل أكبر، فضلاً عن التأثير على مسؤوليات التابعين وأدائهم في المستويات المختلفة للمؤسسة، والمسؤولية الأخلاقية المنبثقة عنها والتي تعمل على تحفيز التابعين في العمل من خلال توجيههم نحو مصلحة الجماعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفلپيتية (2014) ودراسة التويجري (2017) ودراسة الهدريس (2020) والتي أكدت على أهمية القيادة التحويلية في المدارس، وأن المدراء يجب أن يتمتعوا بدرجات عالية في تطبيق أبعاد هذه القيادة، لكونها تساعد في تطوير الثقافة المهنية والتعاون المدرسي من خلال تحديد المدرسة هدف للتعاون لتعمل على تحقيقه، وتساعد على حل المشكلات من خلال تعزيز المشاركة بين العاملين والمديرين؛ للعمل على توضيح المشكلة من خلال العديد من وجهات النظر، إلى جانب وضع بعض الحلول البديلة التي تناقشها المجموعة وغيرها من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على المدرسة وكوادرها التعليمية وطلبتها.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المدارس من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في تبوك؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثاني من الاستبيان، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول (5) التالي يوضح هذه القيم:

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في

تبوك (ن=150)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
1	اتخذ القرار بما يتماشى مع أهداف المدرسة.	4.0333	0.94419	1	مرتفعة
2	اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها.	3.9067	1.03850	4	مرتفعة
3	اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي.	3.7600	1.09103	9	مرتفعة
4	لا يواجه المعلمون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي اتخذها	4.0133	0.93397	2	مرتفعة
5	اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات المعلمين واملاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.	3.9867	1.02967	3	مرتفعة
6	اتخذ قراراتي في الوقت المناسب.	3.8400	1.03028	7	مرتفعة
7	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	3.8533	1.01258	6	مرتفعة
8	القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من قبل المعلمين المعنيين.	3.8400	1.06865	8	مرتفعة
9	استشير المعلمين عند اتخاذ القرارات مما يساهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.	3.8733	1.07001	5	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور الثاني	3.9007	1.00146		مرتفعة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المدارس من وجهة نظر مدراء مدارس الثانوية في تبوك قد تراوحت بين (3.7600-4.0333)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) والتي تنص على: "اتخذ القرار بما يتماشى مع أهداف المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.0333) ودرجة مرتفعة، وتلتها الفقرة (4): "لا يواجه المعلمون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي اتخذها" بمتوسط حسابي (4.0133) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (5) "اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات المعلمين واملاكهم للمعرفة

اللازمة لتنفيذ القرارات" بمتوسط (3.9867) ودرجة مرتفعة، وصولاً إلى الفقرة (3) في المرتبة التاسعة والتي تنص على: "اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي"، والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.7600).

كما بلغ المتوسط العام لفاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء (3.9007) وانحراف معياري (1.00146)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة كبيرة على فاعلية القرارات المتخذة في المدارس، وأنها تتميز بأنها تنسجم وتتوافق مع القوانين والأنظمة واللوائح، وتعتمد في جوهرها على المعلومات التي تتسم بالدقة، وتدرس كافة أبعاد المشكلة للحصول على قرار ذو جودة عالية، فضلاً عن تميز هذه العملية بأنها تعتمد على أخذ آراء ذوي الاختصاص. وتتميز عملية اتخاذ القرار كذلك باختيارها لأفضل الطرق في إبلاغ القرار للأشخاص ذوي الصلة، وتختار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار؛ أي بدون تسرع، وتعمل على تحقيق أفضل النتائج بأقل الخسائر، والتوصل للهدف المرجو، وهو ما يتفق مع دراسة كل من الفضل (2010) وكنعان (2014) وزروقي (2016).

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك أثر للقيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات في المدارس من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية؟

وللإجابة على هذا السؤال والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وبين فاعلية اتخاذ القرارات، استخدم الباحث الاختبارات الاستدلالية كاختبار معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الأربعة حول وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية تربط بين متغير الدراسة المشتغل (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات)، وقوة هذه العلاقة واتجاه وحجم التأثير بينها، وفيما يلي استعراض لنتائج اختبار الفرضيات:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء المدارس الثانوية" باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين التأثير المثالي وفاعلية اتخاذ القرار، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول 6: نتائج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بين التأثير المثالي وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف (F)	درجة التأثير (β)	قيمة ت (T)	الدلالة α
فاعلية اتخاذ القرار	التأثير المثالي	0.940	0.884	11292.392	1.043	106.266	0.000

يتضح من الجدول (6) أعلاه العلاقة القوية بين التأثير المثالي وفاعلية اتخاذ القرار، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة ف (11292.392) ومعامل الارتباط ($R=0.940$) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000 \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد ($R^2=0.884$)، أي أن التأثير المثالي يفسر ما قيمته (88.4%) من التغيرات الإيجابية في فاعلية اتخاذ القرار، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=1.043$) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من التأثير المثالي ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب (1.043) ويمثل أثر المتغير المستقل (التأثير المثالي) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (106.266) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، وعليه هناك أثر معنوي للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرار، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حقيقة أن القائد التحويلي (مدير المدرسة) يقوم بتصرفات قد تثير إعجاب المرؤوسين (المعلمين) وتزيد من احترامهم وتقديرهم له، كالتزامه بالمعايير الأخلاقية وإيثار المصلحة ومتطلبات المعلمين على متطلباته الفردية، واستعداده للتضحية والتفاني في العمل للمصلحة العامة للمدرسة، والمشاركة في إزالة العوائق التي قد يتعرض لها المعلمون إلى جانب ابتعاده عن التعسف في استعمال سلطته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرار الصحيح الذي يخدم الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة، وهو ما أكدت عليه كل من دراسة (ربابعة 2019؛ التويجري، 2017).

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء المدارس الثانوية" باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين التحفيز الإلهامي وفاعلية اتخاذ القرار، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول 7: نتائج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف (F)	درجة التأثير (β)	قيمة ت (T)	الدلالة α
فاعلية اتخاذ القرار	التحفيز الإلهامي	0.883	0.780	4263.496	1.064	65.295	0.000

يتضح من الجدول (7) أعلاه العلاقة القوية بين التحفيز الإلهامي وفاعلية اتخاذ القرار، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة ف (4263.496) ومعامل الارتباط ($R=0.883$) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha=0.000$)، وبمعامل تحديد ($R^2=0.780$)، أي أن التحفيز الإلهامي يفسر ما قيمته (78%) من التغيرات الإيجابية في فاعلية اتخاذ القرار، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=1.064$) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من التحفيز الإلهامي ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب (1.064) ويمثل أثر المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (65.295) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، وعليه هناك أثر معنوي للتحفيز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرار، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حقيقة أنه عبر التحفيز الإلهامي يساهم المدير بإشراك المعلمين في تحديد الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة، وتحفيزهم على التعاون والعمل بشكل جماعي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يقوم القائد التحويلي بإيصال التوقعات التي يريها من الأهداف إلى المعلمين عن طريق إشراكهم في الرؤية المستقبلية للمدرسة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية القرارات الصحيحة المتخذة، وهو ما يتفق مع دراسة (العبادي وخريسات، 2019؛ زروقي، 2016).

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاختبارات الفردية في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء المدارس" باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين الاعتبارات الفردية وفاعلية اتخاذ القرار، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول 8: نتائج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بين الاعتبارات الفردية وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة ف (F)	درجة التأثير (β)	قيمة ت (T)	الدلالة α
فاعلية اتخاذ القرار	الاعتبارات الفردية	0.875	0.766	12453.712	1.022	111.596	0.000

يتضح من الجدول (8) أعلاه العلاقة القوية بين الاعتبارات الفردية وفاعلية اتخاذ القرار، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة ف (12453.712) ومعامل الارتباط ($R=0.875$) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha=0.000$)، وبمعامل تحديد ($R^2=0.766$)، أي أن الاعتبارات الفردية تفسر ما قيمته (76.6%) من التغيرات الإيجابية في فاعلية اتخاذ القرار، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=1.022$) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من الاعتبارات الفردية ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب (1.022) ويمثل أثر المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (111.596) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، وعليه هناك أثر معنوي للاختبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرار، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثالثة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حقيقة أن المدير من خلال القيادة التحويلية يولي اهتمامه لكل معلم في المدرسة، فيقوم بتعزيز وتطوير المهارات التي يتمتع بها المعلمون، ويكسبهم مهارات جديدة، فهو يهتم بكل معلم ويهتم بالطابع الشخصي له والفروق الفردية بينه وبين من يناظره بشكل يحسن من أداء المعلمين ويعزز من قدرته على المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما أشارت إليه دراسة التويجري (2017) والغزالي (2012).

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء المدارس الثانوية" باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين الاستشارة الفكرية وفاعلية اتخاذ القرار، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول 9: نتائج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة ف (F)	درجة التأثير (β)	قيمة ت (T)	الدلالة α
فاعلية اتخاذ القرار	الاستشارة الفكرية	0.834	0.696	19064.577	1.005	138.075	0.000

يتضح من الجدول (9) أعلاه العلاقة القوية بين الاستشارة الفكرية وفاعلية اتخاذ القرار، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة ف (19064.577) ومعامل الارتباط ($R=0.834$) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha=0.000$)، وبمعامل تحديد ($R^2=0.696$)، أي أن الاستشارة الفكرية تفسر ما قيمته (69.6%) من التغيرات الإيجابية في

فاعلية اتخاذ القرار، كما بلغت درجة التأثير ($\beta = 1.005$) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من الاستثارة الفكرية ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب (1.005) ويمثل أثر المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (138.075) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، وعليه هناك أثر معنوي للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرار، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حقيقة أن المدير يقوم من خلال القيادة التحويلية باستثارة فكر وذهن المعلمين وقدرتهم على التحليل، من خلال توعيتهم بالتحديات التي تواجه المدرسة، وتحفيزهم على إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تعوقهم، وتشجيعهم على إعطاء أفكار مبدعة إلى جانب مراجعة الثوابت التي يؤمنون بها بشكل يساعدهم على إظهار الجانب الإبداعي والابتكاري في صناعة القرارات المدرسية.

وبناء على ما سبق، فإن كافة أبعاد القيادة التحويلية لها أهمية كبيرة في التأثير على فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس، حيث أن جميعها جاءت بدرجات تأثير ومعاملات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، فجاء التحفيز الإلهامي ($\beta = 1.064$) في المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيره على فاعلية اتخاذ القرار، تلاه التأثير المثالي ($\beta = 1.043$)؛ ومن ثم الاعتبارات الفردية ($\beta = 1.022$)، وصولاً إلى الاستثارة الفكرية درجة التأثير ($\beta = 1.005$)؛ وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء المدارس".

خلاصة بأهم النتائج والاستنتاجات:

يخلص هذا البحث إلى الكشف عن أثر تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس، ويمكن تلخيص أبرز استنتاجات البحث بما يلي:

- أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس قد جاءت مرتفعة بمتوسط (3.9742)، وهو ما يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة متفوقون على أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المدارس، لما لها من دور كبير في إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بأن يطوروا من مهاراتهم وأن يثقوا بذاتهم بشكل أكبر.
- أن درجة توفر فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرء مرتفعة بمتوسط (3.9007) وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة متفوقون بدرجة كبيرة على فاعلية القرارات المتخذة في المدارس، وأنها تتميز بأنها تنسجم وتتوافق مع القوانين والأنظمة واللوائح، وتعتمد في جوهرها على المعلومات التي تتسم بالدقة، وتدرس كافة أبعاد المشكلة للحصول على قرار ذو جودة عالية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وجميع أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) على فاعلية اتخاذ القرار في المدارس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تقدم نسبة تفسير وتأثير مختلفة على فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، فجاء التحفيز الإلهامي ($\beta = 1.064$) في المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيره على فاعلية اتخاذ القرار، تلاه التأثير المثالي ($\beta = 1.043$)؛ ومن ثم الاعتبارات الفردية ($\beta = 1.022$)، وصولاً إلى الاستثارة الفكرية درجة التأثير ($\beta = 1.005$) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

التوصيات والمقترحات.

- ووفقاً لهذه النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:
- تعزيز أسلوب القيادة التحويلية في المدارس والمؤسسات التعليمية لأهميتها الكبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة فيها.
- القيام ببناء شبكة علاقات اجتماعية قوية بين المدرء والمعلمين، وتوفير البرامج التدريبية لدعمهم وتطويرهم، والاهتمام برغباتهم وميولهم وإثارة الحماس والدافعية لديهم بما يساهم في زيادة فاعلية القرارات المتخذة بالتشارك فيما بينهم.
- ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المدارس لعقد الدورات وجلب الخبرات التي تدرب مدرء المدارس على أفضل استراتيجيات ومتطلبات تطبيق القيادة التحويلية.
- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى قادة المدارس ومدرائها وذلك بالتصرف كنماذج يسعى المعلم لمحاكاتها.

- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز الإلهامي التي يتبعها القادة العاملون في المدارس والعمل على تبني أحدث الطرق وتعزيزها، لأهميتها في تحسين أداء المعلمون وفعاليتهم في اتخاذ القرارات.
- إجراء دراسات مماثلة ولكن من وجهة نظر المعلمين ولمختلف المراحل الدراسية الأخرى، ومن مختلف مدارس السعودية، وغيرها بشكل يمكننا من الحصول على نتائج يمكن تعميمها على مدارس السعودية كافةً.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- بطرس، سليم (2009). أساليب اتخاذ القرارات، ط1. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- التويجري، هيلة منديل محمد (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3)، 611 - 647.
- الحراصي، حارب بن محمد بن علي (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- حلالمة، محمد عزت (2010). مفاهيم حديثة في علم الإدارة، ط1. عمان: دار إتراف للنشر والتوزيع.
- ربابعة، عمر عبد الرحيم (2019). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 5(1)، 52-71.
- الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبد الله (2013). علاقة نمطي القياديتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- زروقي، سامية (2016). أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز - أم البواقي - رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- زياتي، إيمان (2014). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى- اوماش-بسكرة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الزيد، خالد عبد الوهاب (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، ط1. الأردن: دار الأيام للنشر.
- الشمري، أحمد حمود ميس (2017). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، 176(2)، 713 - 749.
- الصائغ، نبيل دنون (2010). الإدارة: مبادئ وأساسيات، ط1. عمان: عالم الكتب الحديثة.
- صبري، هالة عبد القادر (2010). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 6(45)، 455-475.
- العبادي، ليلى حمدان محمود، وخريسات، أمينة محمد إبراهيم (2019). القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء الشركات الصناعية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(1)، 39-60.
- عباس، أنس عبد الباسط (2010). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عفيفي، عبد الغفار (2014). إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرارات، ط1. الرياض: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عواد، فتحي أحمد ذياب (2013). السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عيداروس، أحمد نجم الدين، وأحمد أشرف محمود (2011). الإدارة التربوية بين العملية والمهنية والمستقبلية. الرياض: خوارزم العلمية.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفضل، مؤيد (2010). الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة. عمان: اوراق للنشر والتوزيع.
- الفليطية، بدرية بنت خميس بن حمد (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- كنعان، رؤيا محمود محمد (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- ماجد، زيد صادق ؛ وبدراوي، عبد الرضا فرج (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 9(4)، 52-102.
- الهديرس، مازن محمد (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي، 14(1)، 288 - 319.
- وزارة التربية والتعليم (2019). عدد الكادر التعليمي والإداري في المدارس الثانوية، البيانات المفتوحة، متوفرة على الموقع: <https://www.moe.gov.ae/Ar/OpenData/Pages/Home.aspx>
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2005). اتخاذ القرارات التنظيمية، ط3. ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 118-129.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage.
- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Marshall, E. S. (2011). *Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader*. New York: Springer publishing company.
- Megheirkouni, M., Amaugo, A., & Jallo, S. (2018). Transformational and transactional leadership and skills approach. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 245-259.
- Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of nursing management*, 13(2), 128-136.
- Singh, P., & Lokotsch, K. (2005). Effects of transformational leadership on human resource management in primary schools. *South African journal of education*, 25(4), 279-286.