

تاريخ الإرسال (2019-02-23)، تاريخ قبول النشر (2019-04-06)

أ. رضا "محمد سعيد" عمایرة

اسم الباحث الأول:

أ.د. محمد علي عاشور

اسم الباحث الثاني:

الإدارة وأصول التربية - كلية التربية  
جامعة اليرموك - الأردن

اسم الجامعة والبلد (للأول):

اسم الجامعة والبلد (للتاني):

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [redareda2009@yahoo.com](mailto:redareda2009@yahoo.com)

## درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين

### المخلص:

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

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، اتخاذ القرار، مديري المدارس، قصة إربد، معلمي المدارس.

### The Practicing Degree of the Transformational Leadership by School Principals at Qasabat Irbid and its Relationship with Decisions Making Effectiveness from Teachers Point of View

#### Abstract:

The study aimed to identify the participating degree of the transformational leadership by school principals at Irbid governorate and its relationship with decision making effectiveness from teacher perspectives. The study sample consisted of (253) basic school teachers and (193) secondary school teachers selected randomly from public basic and secondary schools at Qasabt Irbid educational directorate. To achieve the aims of the study descriptive survey design was used as transformational leadership and decision making effectiveness scales were used. The study showed that practicing degree of transformational leadership by school principals in Irbid governorate and decision making effectiveness degree by school principals was moderate from teachers point of view. It was found a statistically significant correlation between participating degree of transformational leadership by school principals and decision making effectiveness by school principals in Irbid governorate. In light of results, some recommendations were suggested.

**Keywords:** Transformational Leadership, Decisions Making, School Principals, Irbid Governorate, School Teachers.

## مقدمة:

يرتبط نجاح أي عمل جماعي داخل المؤسسة على مدى قدرة القادة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامهم بواجبهم في تسيير أعمالها، وفق ما لديهم من قدرات ومؤهلات تمكنهم من التأثير على الآخرين، خاصةً أن العالم اليوم يعيش ثورة علمية وتكنولوجية هائلة في جميع مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية، لذلك لا يمكن الاعتماد على الأساليب التقليدية القيمة التي تتصف بالجمود والنمطية لإحداث التغيير المنشود، لذلك توجهت الإدارة الحديثة إلى استخدام أساليب قيادية حديثة تتصف بالمرونة والحدثة والتي تهتم بسرعة الإنجاز والكفاءة العالية من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

والمؤسسة التربوية اليوم كغيرها من مؤسسات المجتمع المحلي تتبنى سياسة التغيير والتطوير كأسلوب حياة، فليس بمقدورها الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، الأمر الذي يحتم عليها الانتقال إلى أنماط قيادية حديثة تتسم بالفاعلية والحدثة والتطور، والتي من مهمتها أحداث التغيير (العجمي، 2008). ووزارة التربية والتعليم تقوم بمسؤولية الاشراف على المؤسسات التربوية، وتسعى جاهدة للرفي بمستوى القيادات التربوية بتأهيل قادة تربويين يمتلكون مهارات إدارية وقيادية متميزة ممن يحملون مؤهلات تربوية وإدارية تساعدهم على تطبيق البرامج والأهداف التربوية بدرجة عالية من الكفاءة والإبداع وبأساليب قيادية حديثة ومتطورة (الحري، 2008).

وتسهم القيادة اسهاماً واضحاً في نجاح المؤسسات التربوية وتطورها، لما لها من دور بارز تمكنها من القيام بوظائفها المطلوبة منها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، لذلك تعد هي العامل الرئيسي الذي تعتمد عليه في تحقيق النشاطات داخل المؤسسة أو خارجها، ومع تطور وزيادة حجم المؤسسات التربوية، وكثرة البرامج التعليمية التي تقدمها، بدأ مفهوم القيادة الحديثة التي تركز على مفهوم التحويل والتغيير والتطور والحدثة (البواب، 2014). وتختلف أساليب القيادة التي يتبعها مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، فهناك القيادة التقليدية القديمة التي تعتمد على المركزية بإنجاز العمل وفي صنع القرار واتخاذها، والقيادة الحديثة التي تعتمد على الدبلوماسية في توجيه طاقات المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي بأسلوب يساعد على التطور والتغيير، من خلال التأثير الايجابي على العاملين في المؤسسات التربوية، لذا برزت العديد من النظريات الادارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث التغيير المنشود ومن أهم هذه النظريات القيادة التحولية (العسكر، 2014).

## القيادة التحولية:

تعد القيادة التحولية اليوم من أكثر النظريات شهرة في المؤسسات التربوية، ويعود الفضل في دخولها في المؤسسات التربوية إلى العالم سيرجيو فاني والتي بينها في دراساته في الفترة الواقعة ما بين 1984 - 1990، (Gurr, 1996). وتعتبر القيادة التحولية من النظريات الحديثة في إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر، والتي تقوم على إجراء تغييرات وتحديثات واسعة وجذرية داخل المؤسسات عن طريق اقناع العاملين للنظر والتطلع إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي يعملون فيها، وذلك بتوسيع دائرة اهتماماتهم وتعميق الإدراك لديهم (كنعان، 2009).

وعند البحث في الأدب التربوي نجد العديد من التعريفات ووجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد معنى وأبعاد القيادة التحولية، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد، وذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحولية، الأمر الذي نتج عنه تعريفات متعددة. فقد عرفها بيرنز (Burns, 1978: 19) على أنها "عملية دفع التابعين وتنشيطهم من أجل تحقيق الأهداف من خلال تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة". فالقائد التحولي هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في التابعين، حيث يبين لهم كيفية القيام بالمهام والواجبات، ويعمل على توجيههم ويستخدم الوسائل والأساليب الصحيحة من أجل عدم الوقوع بالأخطاء محاولاً تغييرها من خلال التابعين (العجمي، 2008). كما تعرف القيادة التحولية بأنها "القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسة لتحقيق أغراض إنسانية، وتطلعات أخلاقية، وإدراك

الحاجات الظاهرة والكامنة للمؤوسين، والعمل على إشباعها واستثمارها لإحداث التغيير المقصود" (الغامدي، 2010: 72). وتعرف أيضاً على أنها أحد أنماط القيادة التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه العاملين داخل المؤسسة وتشجيعهم على التعلم والإنجاز وتطوير ذواتهم كمثال يقتدى به، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد جو من التحدي وتعزيز مناخ الثقة داخل المؤسسة (Harms & Crede, 2010). فالقيادة التحولية تتمثل بقدرة مدير المدرسة على مخاطبة العاملين معه بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم لتحريكهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة يقودون بها المدرسة، وتعديل السلوكيات الخاطئة بغرس القناعات التحولية، بهدف إحداث تغييرات جوهرية داخل المدرسة، ليسودها مناخ مدرسي إيجابي (الأغا، 2011).

والقيادة التحولية في المؤسسات التربوية هي أحد أنواع القيادة التي يقوم القائد التربوي المتمثل بمدير المدرسة من خلالها بإقامة علاقات ولاء واحترام مع المعلمين، وذلك بمشاركتهم في عملية صنع القرار واتخاذها، لتمكينهم بأن يكونوا قادة في المستقبل، فيسعون لتحقيق مصلحة المؤسسة بدلاً من سعيهم لتحقيق مصالحهم الشخصية (مصطفى، 2018). ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة التحولية، يمكن القول بأن القيادة التحولية في المؤسسات التربوية هي الدور الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة من خلال إقامة علاقة احترام وولاء مع العاملين داخل المؤسسة وذلك بإشراكهم في عملية صنع القرار، فهو يستشيرهم ويعمل على تمكينهم ليصبحوا قادة، فعندما يشعر العامل بأن له دوراً فعالاً في الإدارة سيسعى لتحقيق الفائدة للمؤسسة التي يعمل فيها بدلاً من السعي لتحقيق مصالحه الذاتية وهو الهدف المنشود من مثل هذا النمط في القيادة (مصطفى، 2018).

وفي المؤسسات التربوية تكمن أهمية القيادة التحولية في تركيزها على المعلمين واهتماماتهم، وإخراج ما لديهم من وعي ثقافي وأخلاقي للعمل، وتأكيد العلاقات الإيجابية بين القادة التحوليين والعاملين، من أجل تحفيزهم لبذل جهد أكبر في أعمالهم، ودفوعهم للتعاون فيما بينهم وبين قائدهم التحولي، فسلوك القائد التحولي له أثر كبير على سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم التنظيمي فهي تعد تصوراً للقيادة ككيان تنظيمي مؤسسي بدلاً من مهمة تعتمد على شخص واحد، مما يؤثر إيجابياً في التزامهم بالتغيير في بناء الرؤية المستقبلية، والتوقعات فائقة الأداء، كما تلعب دوراً في إيجاد المناخ الإبداعي لتحفيز المعلمين على القيام بأكثر مما هو متوقع من حيث الجهد المبذول وزيادة الإنتاجية وتغيير ممارسات المعلمين والتزامهم التنظيمي (Balyer, 2012). وقد بين ليثوود، وجانتز وستينباش (Leithwood, Jantz & Steinbach, 1991) أن هناك ثلاثة أهداف للقيادة التحولية في المجال التربوي وهي:

- **مساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية**، من خلال وضع أهداف تعاونية مشتركة تسعى المدرسة لتحقيقها، وإشراك المعلمين فيها، واستخدام أساليب تساعد على إحداث التغييرات في المدرسة، ومشاركة الآخرين بتفويض السلطة إلى فريق العمل ليكون قادراً على التحسين والتطوير.

- **حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمين بطرق أكثر إيجابية من الطرق التقليدية**، وذلك عن طريق تفسير المشكلات، ووضع مجموعة الحلول والبدائل الممكنة بناءً على مناقشات جماعية، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، وآراء واعتبارات شخصية، مع ضرورة الاستماع بشكل فعال للآراء المتباينة والعمل على توضيحها.

- **تعزيز الدافعية لدى المعلمين**، وذلك من خلال تبني مجموعة من الأهداف الداخلية التي تحقق النمو المهني، ويتم تسهيل ذلك من خلال ارتباطها بأهداف المدرسة والنهج المتبع فيها، مما يولد لديهم شعوراً بالالتزام بها.

ويلاحظ أن القيادة التحولية تهدف لتكوين بيئة مدرسية يسودها التعاون بين جميع الأطراف العاملة فيها، وتبادل الآراء مما يسهم بشكل إيجابي في مواجهة العقبات التي تواجههم على المستوى التنظيمي أو الشخصي، وذلك من خلال التأثير في سلوكياتهم وتنمية قدراتهم، من أجل إحداث تغيير في فكر المدرسة وثقافتها، بتوجيهه المعلمين إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من خلال تجذير فكرة تحويلها لتكون جزءاً من رسالة المدرسة وأهدافها. وتمكن باس (Bass المشار إليه في ناصر، 2010) من

تحويل مفهوم بيرنز في القيادة التحويلية إلى عمل أكثر واقعية بالتركيز على المؤسسة وسبل اصلاحها، حيث يرى أن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد في كتابه "منظور القيادة التحويلية" وهي:

1- **الجاذبية والتأثير:** تأثير القائم على القدوة والمثال والنموذج الأمثل، حيث أن القائد يمتلك قدرات عالية في التأثير على التابعين، حيث يصبح مثلاً ونموذجاً يقتدي به تابعيه؛ فهو الذي يضع رؤية المؤسسة وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس ويحظى باحترام وتقدير مرؤوسيه، وبذلك يعملون على محاكاة سلوكه، كما يعمل على تقديم مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية، ويشاركهم في تحمل المخاطر. وهو حريص على كسب ثقة التابعين له من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم، ومشاركتهم القيام بأعمالهم، فهو يقوم بدوره في القيادة والتوجيه، ويعيش معايير سلوكية وأخلاقية، بعيداً عن التعسف في استعمال السلطة وتقديم مصلحته الذاتية (الطويل، 2006). فالتأثير المثالي هي القدرة على استمالة الأفراد نحو تحقيق الهدف المشترك والتأكيد على أهميته، وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات المتخذة مع ضرورة الاهتمام بالقيم الجوهرية، محافظاً على المعتقدات الراسخة أثناء تعامله مع العاملين، مع القدرة على اتخاذ الموقف الصحيح في القضايا الصعبة، بحيث يصبح مثلاً يحتذى به (عبد العال، 2016).

2- **التحفيز والإلهام:** قدرة القائد التحويلي على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وإثارة حب التحدي فيهم، مما يتيح لهم فرصة المشاركة في تحقيق الأهداف ورسم رسالة المدرسة ورؤيتها، فيعمل على استخدام الرسوم والشعارات والرموز لتوجيههم للوصول لتحقيق هدفهم بأبسط الطرق (الحربي، 2008). ويرى الطويل (2006) أن سلوك القائد التحويلي بالتحفيز والإلهام يظهر من خلال ما يوفره من سبل التحدي، وإثارة روح الفريق لديهم، ويشغلهم بالتفكير برؤية حالات مستقبلية متوقعة، وجعلهم في مواقف تشعرهم بالتقاول والحماسة، ودفعهم للعمل بروح الفريق الواحد.

3- **الاستشارة الفكرية:** وهي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الاتباع فكرياً ليتكفوا من امتلاك المهارات والأفكار الإبداعية مما يجعلهم قادرين على طرح تساؤلات من شأنها قراءة المشكلة وفهمها بطرق جديدة ومختلفة، وتوضيح رؤية المؤسسة للأفراد العاملين (Bass & Riggio, 2006). فالتأثير المثالي هو عملية البحث عن أفكار جديدة للعمل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لإنجاز العمل بأساليب مختلفة.

4- **الاهتمام الفردي:** عملية مراعاة ظروف وأحوال الآخرين واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى زيادة درجة تركيزه في عمله واتقانه له (الأغا، 2011). فالقائد التحويلي يهتم بحاجات الأفراد لتحقيق المزيد من الإنجاز والتطور من خلال سلوكه كقائد تحويلي مدرب وموجه، حيث يعامل كل فرد بصفة مستقلة ومختلفة عن غيره، لأنه يرى أن هناك فروقاً فردية بينهم من حيث الاحتياجات والقدرة على العمل، ويكون قريب منهم ليسهل الرجوع إليه عند الحاجة، مع حرصه على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تفويض بعض مهامه، مع متابعتها وتقديم التوجيه المناسب عند الحاجة (الحربي، 2008). ويظهر هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقوم على الإصغاء لأراء التابعين والاهتمام بحاجاتهم. وتقسّم أنماط القيادة التحويلية إلى خمسة أنماط أشار إليها الهاللي (2001) وهي:

- القيادة العقلانية: إحداث التغيير في الآخرين من خلال تقديم أفكار ومقترحات جديدة لتغيير أفكارهم ومعتقداتهم.
- القيادة الإصلاحية: هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة اتباعهم، الأمر الذي يؤدي إلى إكسابهم مهارات جديدة في مجال العمل والتدريب، والذي يحتاج إلى التدرج في إصلاح الآخرين بتغييرهم وجعلهم أفضل وأحسن.
- القيادة الثورية: وهي عملية إحداث تغيير شامل في النظام الاجتماعي داخل المؤسسة، لأن الهدف هو إحداث التغيير المطلوب، فهي قيادة تخاطب الآخرين وتسعى لتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم.
- القيادة البطولية: فهي الشخصية الأسرة والمحبة من قبل الآخرين والقادرة على التأثير فيهم.

### خصائص القيادة التحويلية:

إن أهم ما يميز القيادة التحويلية عن غيرها الرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي يتميز بامتلاكه رؤية واضحة ومستقبلية. وتمتاز القيادة التحويلية بمجموعة من المميزات والخصائص التي توفر للقادة التحويليين القدرة على الإنجاز والتغيير والإبداع والتي يبينها العمري (2003) فيما يلي:

- يمتلك القادة التحويليين حضوراً واضحاً في مدارسهم، ويشاركون العاملين في حل المشاكل التي يتعرضون لها.
  - يهدفون للوصول بالعاملين الى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.
  - القدرة العالية في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
  - يعتبر الاخطاء الذي يقع فيها اثناء عملة بمثابة تجربة مفيدة للعمل في المستقبل.
  - تهيئة الفرص للعاملين لتحمل المخاطر المختلفة، وليكونوا قادة المستقبل.
  - الاعتراف بإنجازات الآخرين، وتشجيع العاملين على الإبداع.
  - إتاحة الفرصة للعاملين لعرض مهارتهم ومعرفة البيانات المشتركة، وتوفير مصادر المعرفة المتنوعة لهم.
- عطفاً على ما سبق فلا بد أن يكون القائد التربوي التحويلي قادراً على توجيهه العاملين نحو تحقيق أهداف المدرسة والعمل على اتخاذ قرارات صحيحة في تحقيق رسالة المدرسة التعليمية والتعلمية والتي تعمل على زيادة نشاط العاملين وزيادة كفاءة الطلبة بالمعلومات والمعارف والسلوكيات اللازمة. فالقادة التحويليين يشجعون الآخرين ويحفزونهم للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، فهم يؤمنون بالتغيير والتجديد ويروجون له. وقد أشار الهواري (1996) إلى بعض وظائف القائد التحويلي والتي تتضمن:
- 1- إدراك الحاجة للتغيير في المدرسة، واختيار نموذج التغيير المناسب ضمن الإمكانيات المتاحة، واقناع الأفراد به.
  - 2- تقديم رؤية مستقبلية واضحة لما هو مرغوب تحقيقه في المدرسة، وتشجيع العاملين بكافة الطرق والأساليب المتاحة لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
  - 3- إعادة تشكيل ثقافة المدرسة والعمل على بلورة رسالتها، من خلال رؤية فكرية واسعة، وإدخال منظومة القيم الجديدة، عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية والقيم للمدرسة.
  - 4- إيصال رؤية المؤسسة للعاملين بطريقة سهلة ومبسطة حتى يقتنعوا ويؤمنوا بها، مما يدفعهم لتحقيق أهدافها ومضمونها والتضحية من أجل تنفيذها.
- وإذا أراد القائد التحويلي تغيير المدرسة التي يقودها من النمط التقليدي إلى النمط التحويلي، فلا بد أن تمر المدرسة بمجموعة من المراحل هي (الشريف، 2015):
- إيمان العاملين في المدرسة بحتمية التغيير من خلال التعرف على الفرص المتاحة والوقوف على التحديات التي تقف حائلاً دون تحقيقه.
  - المشاركة والتعاون بين مدير المدرسة والمعلمين، وتشجيع الأفكار التي تسهم في إنجاح التغيير.
  - وضع خطط لإنجاز الأهداف التطويرية على المدى القصير للاستناد إليها في تحقيق التغيير.
  - إظهار الترابط بين السلوكيات والممارسات الجديدة والإنجازات المتحققة، وتطوير الأساليب والطرق التي تضمن استمرارية تطوير القيادة، وإنجاز العمل بشكل مميز.
  - التزود بالمهارات الفعالة التي تمكن القائد من مواجهة التغيير والتكيف معه والترحيب به والتعامل معه.
  - إدراك القائد في المدرسة لضرورة أن يكون سابقاً في عملية التغيير، وضرورة توفير الوقت لإجراء عملية التغيير، وأن يكون على فترات زمنية محددة ومخطط لها، مع عدم إغفال الجانب الإنساني عند إحداث التغيير المنشود.

## القيادة التحولية في المجال التربوي.

ويمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدم القيادة التحولية كي تحدث تغييراً في نظامها التعليمي واكتساب الكفاءة التعليمية الجديدة للعاملين فيها، وذلك لعدة أسباب ذكرتها كنعان (2014):

- 1- القيادة التحولية قيادة فنية تحتوي على أساليب إدارية على درجة كبيرة من الأهمية.
- 2- حاجة المؤسسة التربوية لتدريب وإعداد الطاقات الفردية والجماعية لنشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل فيها.
- 3- حاجة المؤسسات التربوية إلى القيادات الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات الإيجابية المهمة.
- 4- احتياج المؤسسة التعليمية إلى قياد ثقافية تعمل على شرح وتوضيح القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح بتطوير شخصية قيادية منفردة وتطوير نفسها مع الوقت.

### اتخاذ القرار:

تمثل القرارات أساس وجوهر العملية الإدارية، والمحرك الذي تدور حوله عملياتها ووظائفها، وكافة الأنشطة والإجراءات الأخرى من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، واتصال، وتدريب، وتقييم، وتحديد أهداف، حيث أن جميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي في الواقع إلا نتائج مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعتبر اتخاذ القرار المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة (ربيع، 2008). ويُعرف اتخاذ القرار على أنه "عملية ذهنية عقلية تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادرة والإبداع والبعد عن التحيز للرأي الشخصي والتعصب، مما يمكن معه اختيار البدائل المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقصر وقت وبأقل تكلفة" (جلدة، 2008: 54). بينما يعرفه عابدين (2001) على أنه عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى تتطلب قدرة على الإبداع والمبادرة ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة. كما يعرف بأنه عملية عقلية رشيدة تتعلق بعملية الاختبار بين مجموعة من البدائل المختلفة ذات المواصفات التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (الصيرفي، 2003).

والمؤسسات التعليمية تحتاج إلى اتخاذ قرارات تنظم سير العمل فيها على مختلف المستويات، فرسم السياسات التعليمية وتنظيم المناهج، وتوفير الخطط الدراسية، وتوفير المعلمين وإعدادهم وتدريبهم، وتوفير المباني وتجهيزها، وما يتعلق بالطلبة وشؤونهم وعلاقة المدرسة مع البيئة الخارجية يحتاج قرارات رشيدة وسليمة (الخولي، 2009). ويتكون أي قرار إداري من مجموعة عناصر حددها ويلسون وأليكسيس (Wilson & Alexis) المشار إليهما في ربيع، 2008) بست عناصر رئيسية هي:

- 1- متخذي القرار: هم الأفراد الذين يقومون بالاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلة أو لمواجهة الموقف.
  - 2- أهداف القرار: وهو ما يسعى القرار إلى تحقيقه أو الوصول إليه.
  - 3- بيئة القرار: مجموعة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على متخذي القرار عند اختيار البديل المناسب.
  - 4- الأبدال المناسبة لاتخاذ القرار: وغالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين على الأقل، ويعتبر البديل الملائم لذلك البديل الذي يكون صحيحاً وقابلاً للتنفيذ ويساهم في حل المشكلة القائمة.
  - 5- ترتيب الأبدال: ويكون الترتيب حسب الأهمية، والموقف والظروف السائدة وقت اتخاذ القرار.
  - 6- اختيار البديل: وهي عملية الاختيار الحقيقي لبديل من بين البدائل والتي تمثل القرار النهائي.
- وتصنف القرارات الإدارية حسب طبيعة المشكلة الرئيسية، أو وفقاً لأهميتها، وإمكانية تنفيذها، أو حسب الظروف المحيطة بالقرار، أو أساليب اتخاذها، أو وفقاً للنمط القيادي لمتخذ القرار، كما يوضحها (الحري، 2008) فيما يلي:
- القرارات المبرمجة: تعالج مواقف شبه يومية ومتكررة بأسلوب نمطي تقليدي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً، وإجراءات روتينية.
  - القرارات شبه المبرمجة: القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة، كأن تكون هذه الإجراءات محددة مسبقاً ولكن هناك جوانب غير واضحة وغير معروفة لمتخذ القرار.

- القرارات غير المبرمجة: تعالج مواقف عارضة غير متكررة، وتتطلب قدرة على التفكير والإبداع لمعالجة الأمر.
  - القرارات الروتينية: القرارات التي تتعامل مع الأعمال الروتينية التي تسير وفق معايير معينة لضمان سير العمل اليومي، والتي لا بد من مراقبتها ومتابعتها لضمان إيصال الخدمة لمتلقيها.
  - القرارات التعليمية التكتيكية: وهي قرارات قصيرة المدى والتي تسمى القرارات الاستراتيجية الفنية، وتتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى، وتتعامل مع الأنشطة اليومية مثل تطوير المناهج الدراسية، وطرق توزيع الطلاب على المسارات التعليمية.
  - القرارات التعليمية الاستراتيجية: طويلة المدى، تتعلق بالوظائف الرئيسية للإدارة التعليمية، وتختص بالمشكلات التربوية بشكل عام، والمشكلات التعليمية بشكل خاص، تتعامل مع الأهداف والخطط الرئيسية للإدارة التعليمية.
- إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية عملية معقدة، تتداخل فيها مجموعة من العوامل المشتركة والمتداخلة التي تحد من الاحتمالات والبدائل الممكنة، فهو يعبر عن إيديولوجية المجتمع وثقافته ومعتقداته، ويعكس رأي المجتمع سواء داخل المؤسسة التربوية أو خارجها، والتي من شأنها أن تتدخل بشكل القرار ونوعيته (الخولي، 2009). فالعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار والتي تتصل بشكل وثيق بصفاته ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه، تتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنماط للسلوك عند متخذ القرار، وهي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، إلى جانب عدم اغفال العوامل التنظيمية الكامنة في طبيعة المؤسسة والهيكل التنظيمي، والأهداف المراد تحقيقها، وطبيعة العاملين ومهارتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة والتشريعات التي يفرضها النظام السياسي والاقتصادي والتي تحيط ببيئة متخذ القرار وتؤثر على صنع القرار التربوي في كل مرحلة من مراحلها (ياغي، 2010).

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات القيادة التحولية وعملية اتخاذ القرار ومنها دراسة الغامدي (2015) في السعودية والتي هدفت تعرف واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة. تكونت عينة الدراسة من (1433) مديراً من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبانة. كشفت النتائج أن مديري المدارس يتخذ القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة. أظهرت النتائج أن من المعوقات التي تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرار كانت كثرة الأعباء الملغاة على مدير المدرسة وعدم المشاركة في اتخاذ القرار. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الماجستير والدكتوراة، وتعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أكثر من 15 سنة. في حين هدفت دراسة سارجو، وهارديناتا وروبيني (Sargo, Hardhienata & Rubini, 2015) في أندونيسيا إلى التعرف على أثر القيادة التحولية ونمط الشخصية لدى مدير المدرسة على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الاكتشافي، حيث تم استخدام مقياس القيادة التحولية، مقياس الشخصية واستبانة عملية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحولية ونمط الشخصية لدى مدير المدرسة كان قادراً على تفسير 47.3% من التباين في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدرسة مما يثبت وجود أثر دال احصائياً للقيادة التحولية ونمط الشخصية لدى المدير على عملية اتخاذ القرار لديه.

وهدف دراسة أوروكسامي وعبدالله والشاري واسماعيل (Arokiasamy, Abdullah, Shaari & Ismail, 2016) في ماليزيا إلى تعرف مستوى القيادة التحولية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها. تكونت عينة الدراسة من (275) معلماً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مدرء المدارس كان متوسطاً.

أجرى ستامب، وزلاتكين-ترويتشانسكايا وماتر (Stump, Zlatkin-Troitschanskaia & Mater, 2016) دراسة في ألمانيا هدف إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحولية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (2640) معلماً ومعلمة. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث استخدم مقياس القيادة التحولية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين القيادة التحولية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما أجرى النعمان (2016) دراسة في اليمن هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكونت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخراج المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة القيادة التحولية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية كان متوسطاً. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة. أما دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) في الولايات المتحدة الأمريكية فقد هدفت تعرف العلاقة بين القيادة التحولية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم مقياس القيادة التحولية والاستبانة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحولية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقامت التوجري (2017) بدراسة في السعودية هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القسيم. تكونت عينة الدراسة من (100) مشرف تربوي. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحولية كانت عالية، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة. بينت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحولية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين القيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة المخاريز (2018) في الأردن الكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. تكونت عينة الدراسة من (108) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار كانت متوسطة. بينت النتائج عدم وجود فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وقامت مصطفى (2018) بدراسة في الأردن هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (418) معلمة تم اختيارهن عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحولية واستبانة اتخاذ القرار. أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحولية كانت متوسطة، وأن واقع اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان كانت متوسطة. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحولية وواقع اتخاذ القرار.

بعد استعراض الدراسات السابقة يتبين أن الدراسات السابقة مثل دراسة أروكسامي وعبدالله والشاري واسماعيل (Arokiasamy, Abdullah, Shaari & Ismail, 2016) هدفت تعرف مستوى القيادة التحولية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية، في حين عملت دراسة المخاريز (2018) على دراسة درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، أما الدراسة الحالية فتقوم على تعرف درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقته



بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. ومن حيث عينة الدراسة فقد تكونت عينة دراسة التوجيهي (2017) من عدد من المشرفين التربويين، كما تكونت عينة دراسة الغامدي (2015) من عدد من مديري المدارس، في حين تتكون عينة الدراسة الحالية من عدد من معلمي المرحلة الأساسية والثانوية. كما تبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي عملت على تناول العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري وتحديد مشكلة الدراسة وفي عملية تطوير أدوات الدراسة وفي عملية التحليل الإحصائي وفي مناقشة النتائج وتقديم التوصيات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد وزارة التربية والتعليم تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً في اتخاذ القرارات ومدى فاعليتها، مما يتطلب إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة، واستبدالها بأنماط وأساليب قيادية حديثة، تواكب التطور السريع كقيادة التحويلية من أجل زيادة كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة في المؤسسات التربوية الحديثة. وتتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد.
- 2- معرفة درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد.
- 3- الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها وهو تحري درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. وتتمثل أهمية الدراسة الحالية في تناولها جانبين مهمين، هما:

- **الأهمية النظرية:** والتي تتمثل من خلال ما توفره من معلومات حول القيادة التحويلية وطرق اتخاذ القرار الإداري الصحيح والتي يمكن أن يستفيد منها القائمين على العملية التربوية، والذين يتعاملون معهم بشكل مباشر من المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.
- **الأهمية العملية:** والتي تبدو من خلال توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة تطبيق القيادة التحويلية في الإدارات المدرسية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

- 4- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار.
- 5- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2018-2019.
- 6- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في مدارس مديرية تربية قسبة إربد.

7- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية والثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**القيادة التحولية:** "أسلوب يقوم القائد على ممارسته ويسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المدرسة باستخدام الوسائل والطرق التي تهم المعلمين والعاملين، ويعمل على دفع العاملين نحو تحقيق ذواتهم. وسعيهم إلى الإنتاج الفاعل والإخلاص والتطوير في العمل، من خلال جو التعاون والثقة والتشجيع والتحفيز والتأثير والشفافية وتحقيق الأهداف المشتركة" (الجرابدة والمسقرى، 2018: 400).

**وتُعرف إجرائياً:** بأنها درجة استجابة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة إربد على فقرات الاستبانة في مجالات القيادة التحولية.

**اتخاذ القرار:** "هي عملية عقلية رشيدة في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة: (الصيرفي، 2003: 10).

**وتُعرف إجرائياً:** بأنها درجة استجابة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة إربد على فقرات الاستبانة في مجال فاعلية اتخاذ القرار.

**فاعلية اتخاذ القرار:** "قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة لاختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد" (كنعان، 2007: 389).

**وتُعرف إجرائياً:** بأنها كل جهد منظم يقوم به مدير المدرسة بالمفاضلة بين البدائل المطروحة، واختيار البديل الذي يتماشى مع الأهداف التربوية، والذي يقاس من خلال استجابة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة إربد على فقرات الاستبانة في مجال فاعلية اتخاذ القرار.

#### الطريقة والإجراءات:

##### منهج الدراسة:

نهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر بعض المتغيرات الديمغرافية فيها. **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية والثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد، للعام الدراسي 2019/2018. والبالغ عددهم (6057) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد معلمي المرحلة الأساسية (3434) معلماً ومعلمة، في حين بلغ عدد معلمي المرحلة الثانوية (2623) معلماً ومعلمة، وفق الإحصاءات الصادرة عن قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة إربد (وزارة التربية والتعليم، 2018).

##### عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية والثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد، حيث تضمنت عينة الدراسة (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، والذين تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عدده (6057) معلماً ومعلمة، وبنسبة (8%)، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة			
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	نكر	175	39.2
	أنثى	271	60.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	286	64.1
	بكالوريوس ودبلوم عالي	87	19.5
	ماجستير	50	11.2
	دكتوراه	23	5.2
نوع المدرسة	أساسي	253	56.7
	ثانوي	193	43.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	104	23.3
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	95	21.3
	من 10 سنوات فأكثر	247	55.4
	المجموع	446	100.0

#### أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة بومانز، ورونهار، وويسيلينك ومولدر (Sargo, Hardhienata, Bouwmans, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) ودراسة سارغو، وهارديناتا وروبيني (Rubini, 2015) ودراسة مصطفى (2018) ذات العلاقة بمشكلة الدراسة البحثية، حيث تم التوصل إلى أداة مكونة من (39) فقرة في صورتها الأولية، تم توزيعها على محورين: المحور الأول لقياس درجة ممارسة القيادة التحولية والمحور الثاني لقياس فاعلية اتخاذ القرار، وقد تم توزيع المحور الأول على أربعة مجالات، وذلك على النحو الآتي: مجال الجاذبية والتأثير وله (6) فقرات، ذات الأرقام (1-6)، ومجال التحفيز والإلهام وله (7) فقرات، ذات الأرقام (7-13)، ومجال الاستشارة الفكرية وله (8) فقرات، ذات الأرقام (14-21)، ومجال الاهتمام الفردي وله (6) فقرات ذات الأرقام (22-27). وقد خصص المحور الثاني من أداة الدراسة لقياس فاعلية اتخاذ القرار، وقد تم توزيع فقراته على محور واحد وله (12) فقرة ذات الأرقام (28-39).

#### صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على (22) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص في تخصصات الإدارة وأصول التربية، وعلم النفس والإرشاد التربوي، والتربية الخاصة، والقياس والتقويم، ومناهج وطرق تدريس اللغة العربية في كل من جامعة اليرموك والجامعة الهاشمية وجامعة مؤتة وجامعة جدارا، وكلية إربد الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات وملاءمتها من الناحية اللغوية ومن الناحية المنطقية، والعمل على حذف وإضافة الفقرات غير المناسبة، وتحديد مدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين. وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي: (5) كبيرة جداً، (4) كبيرة، (3) متوسطة، (2) قليلة، (1) قليلة جداً).

#### صدق البناء لأداة القيادة التحولية:

لأغراض التحقق من صدق البناء للأداة، تم اختيار عينة استطلاعية مؤلفة من (40) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة من خارج أفراد العينة من معلمين ومعلمات مديرية تربية لواء قسبة إربد، حيث تم تحليل فقرات الأداة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة الصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين

الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.45-0.89)، ومع المجال (0.68-0.93) والجدول (2) التالي يبين ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه								
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.68**	.45**	10	.90**	.84**	19	.91**	.88**
2	.85**	.70**	11	.93**	.84**	20	.71**	.68**
3	.87**	.72**	12	.90**	.82**	21	.79**	.76**
4	.84**	.76**	13	.88**	.80**	22	.90**	.88**
5	.852**	.73**	14	.86**	.81**	23	.92**	.84**
6	.70**	.76**	15	.92**	.89**	24	.91**	.86**
7	.79**	.76**	16	.86**	.86**	25	.88**	.82**
8	.85**	.82**	17	.77**	.76**	26	.93**	.88**
9	.90**	.87**	18	.91**	.85**	27	.82**	.68**

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال (الجابنية والتأثير) تراوحت بين (.68-0.852) مع مجالها، وتراوحت بين (.45-0.76) مع الأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال (التحفيز والإلهام) تراوحت بين (.79-0.93) مع مجالها، وتراوحت بين (.76-0.93) مع الأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال (الاستثارة الفكرية) تراوحت بين (.71-0.92) مع مجالها، وتراوحت بين (.68-0.89) مع الأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال (الاهتمام الفردي) تراوحت بين (.82-0.92) مع مجالها، وتراوحت بين (.68-0.88) مع الأداة.

ويلاحظ أيضاً أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً مع الأبعاد التي تنتمي إليها ومع الدرجة الكلية على الأداة، كما نلاحظ ارتباط الفقرات مع بعضها أكبر من ارتباطها مع الأداة، وهذا مؤشر على صدق البناء، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

#### صدق البناء الداخلي:

لأغراض التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها، تم احتساب معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة من جهة وبين أداة الدراسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة ببعضها، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات الارتباط البيئي لمجالات أداة دراسة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين وارتباطها بالأداة ككل					
القيادة التحويلية	الاهتمام الفردي	الاستثارة الفكرية	التحفيز والإلهام	الجابنية والتأثير	
				1	الجابنية والتأثير
			1	.730**	التحفيز والإلهام

		1	** .880	** .806	الاستشارة الفكرية
	1	** .854	** .805	** .694	الاهتمام الفردي
1	** .919	** .967	** .931	** .860	القيادة التحويلية

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط المجالات مع الأداة ككل تراوحت بين (0.860-0.967) حيث احتل مجال الجاذبية والتأثير المرتبة الأولى، في حين احتل الاهتمام الفردي المرتبة الأخيرة.  
ثبات أداة الدراسة (القيادة التحويلية):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الجاذبية والتأثير	0.91	0.88
التحفيز الإلهام	0.89	0.94
الاستشارة الفكرية	0.94	0.94
الاهتمام الفردي	0.96	0.95
القيادة التحويلية	0.94	0.97

يلاحظ من الجدول أن ثبات الاتساق الداخلي الكلي لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.97)، وتراوحت لأبعدها بين (0.88-0.97)، في حين أن ثبات إعادة الكلي لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.94) ولأبعدها تراوحت بين (0.89-0.96).  
صدق البناء لأداة فاعلية اتخاذ القرار:

لأغراض التحقق من صدق البناء لأداة فاعلية اتخاذ القرار تم اختيار عينة استطلاعية مؤلفة من (40) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج أفراد العينة من معلمين ومعلمات مديرية تربية لواء قسبة إربد، وقد تم تحليل فقرات الأداة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.59-0.90)، والجدول (5) يبين ذلك.

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
28	.85**
29	.59**
30	.90**
31	.87**
32	.86**
33	.88**

جدول (5): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية	
معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.78**	34
.84**	35
.81**	36
.78**	37
.86**	38
.73**	39

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

#### ثبات أداة الدراسة (فاعلية اتخاذ القرار)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم تطبيق الأداة وإعادة تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، بفارق زمني مدته أسبوعين بين التطبيقين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات لفاعلية اتخاذ القرار بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.95) وثبات الإعادة بلغ (0.94) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### معياري تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها، وفقرات مجالاتها، وذلك على النحو التالي:

جدول (6): معيار تصحيح أداة الدراسة	
الدرجة	فئة الدرجة الحسابية المقابلة له
قليلة	من 1.00 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
كبيرة	من 3.68 - 5.00

وهكذا..

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	التحفيز الإلهام	3.74	.822	مرتفعة
2	4	الاهتمام الفردي	3.65	.969	متوسطة
3	1	الجاذبية والتأثير	3.64	.795	متوسطة
4	3	الاستثارة الفكرية	3.59	.792	متوسطة
		القيادة التحولية	3.65	.766	متوسطة

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (متوسطة)، حيث أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.59-3.74)، حيث جاء مجال التحفيز الإلهام في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74)، وبدرجة (مرتفعة)، وتلاه في المرتبة الثانية مجال الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الجاذبية والتأثير بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجة (متوسطة)، بينما جاء مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحولية ككل (3.65) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بوجود توجه لدى مديري المدارس نحو تفعيل دور الإدارة المدرسية وسبل الارتقاء بها من خلال ممارسة القيادة التحولية، إلى جانب امتلاك مديري المدارس الكثير من صفات القائد التحولي التي تؤهلهم لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، مع إيمانهم بأن الإدارة الحديثة تتطلب التخلص من أساليب الإدارة التقليدية التي باتت عبئاً ثقيلاً في طريق تقدم ونجاح المؤسسات التربوية في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبابي (2014)، ودراسة الشرف (2015)، ودراسة كلاً من أوروكسامي وعبدالله والشاري واسماعيل (Arokiasamy, Abdullah, Shaari & Ismail, 2016) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة التحولية كان بدرجة متوسطة. في حين تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة بالير (Balyer, 2012) التي أظهرت أن درجة الممارسة كانت متدنية، ودراسة التويجري (2017) التي بينت أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحولية كانت عالية. بالإضافة إلى ما تقدم، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

### المجال الأول - الجاذبية والتأثير:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد لفقرات مجال (الجاذبية والتأثير) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، كما في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الجاذبية والتأثير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يهتم مدير المدرسة بتنمية قيم العاملين واتجاهاتهم	3.73	.938	مرتفعة
2	2	يتصرف مدير المدرسة بشكل مثالي مما يجعل العاملين يقتدون به	3.64	.883	متوسطة
3	4	يتصرف مدير المدرسة بأسلوب يحظى بثقة العاملين في المدرسة واحترامهم.	3.63	.931	متوسطة
4	3	يمتلك مدير المدرسة القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم لإنجاز العمل.	3.62	.956	متوسطة
5	5	يقوم مدير المدرسة بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها.	3.61	.974	متوسطة
6	1	يتجاوز مدير المدرسة مصالحه الشخصية لتحقيق المصلحة العامة	3.57	1.033	متوسطة
		الجاذبية والتأثير	3.64	.795	متوسطة

يبين الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد لفقرات مجال (الجاذبية والتأثير) من وجهة نظر المعلمين، قد كانت (مرتفعة) للفقرة الأولى، (ومتوسطة) للفقرات ذات الرتب (2-6)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يهتم مدير المدرسة بتنمية قيم العاملين واتجاهاتهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يتجاوز مدير المدرسة مصالحه الشخصية لتحقيق المصلحة العامة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال (الجاذبية والتأثير) ككل (3.64) وبدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى مقدار الدور الإيجابي لمديري المدارس في مديرية قسبة إربد في تنمية روح الفخر والاعتزاز والثقة لدى المعلمين، وبما يتماشى مع مبدأ الإيثار في تقديم المصلحة العامة للمدرسة على مصالحهم الشخصية، بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها من خلال سلوكهم كقادة ومثل أعلى مما له أكبر الأثر في نفوس المعلمين نحو المزيد من العمل والإنجاز. وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال يلاحظ أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يهتم مدير المدرسة بتنمية قيم العاملين واتجاهاتهم" قد حصلت على المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس أثناء قيامهم بوظيفتهم كقادة تربويين على استمالة المعلمين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والتأكيد على أهميتها، وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات المتخذة مع ضرورة الاهتمام بالقيم الجوهرية، والمحافظة على المعتقدات الراسخة في تعاملهم، مع القدرة على اتخاذ الموقف الصحيح في القضايا الصعبة، بحيث يصبح مثلاً يحتذى به. كما يعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتجاوز مدير المدرسة مصالحه الشخصية لتحقيق المصلحة العامة" بالمرتبة الأخيرة، بأن أهم ما يميز مديري المدارس حرصهم على كسب ثقة المعلمين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، فهم يقومون بدورهم في القيادة والتوجيه، ويعيشون معايير سلوكية وأخلاقية، بعيداً عن التعسف في استعمال السلطة وتقديم مصلحتهم الذاتية.



## المجال الثاني - التحفيز والإلهام:

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد لفقرات مجال (التحفيز والإلهام) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، كما في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التحفيز والإلهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	يوجه مدير المدرسة العاملين للعمل بروح الفريق.	3.85	.850	مرتفعة
2	8	يحفز مدير المدرسة المعلمين نحو تحقيق أهداف طموحة في العمل	3.78	.863	مرتفعة
3	12	يحث مدير المدرسة العاملين على تطوير ادائهم الوظيفي.	3.74	.919	مرتفعة
4	11	يقوم مدير المدرسة بمساعدة العاملين في قيامهم بأعمالهم.	3.73	1.046	مرتفعة
5	13	يسعى لتطوير العاملين والهامهم وتمكينهم	3.72	.905	مرتفعة
6	10	يشجع مدير المدرسة العاملين لتحقيق أكثر مما هو مطلوب.	3.68	.938	مرتفعة
7	9	يحرص مدير المدرسة على إثارة روح الحماس للعمل داخل المدرسة.	3.67	.915	متوسطة
		التحفيز والإلهام	3.74	.822	مرتفعة

يبين الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد لفقرات مجال (التحفيز والإلهام) من وجهة نظر المعلمين، قد كانت (مرتفعة) للفقرات ذات الرتب (1-6)، ومتوسطة للفقرات ذات الرتبة (7)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.67-3.85)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يوجه مدير المدرسة العاملين للعمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يحرص مدير المدرسة على إثارة روح الحماس للعمل داخل المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67). وبلغ المتوسط الحسابي للتحفيز والإلهام ككل (3.74). وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون مهارات وقدرات عالية على إيصال توقعاتهم للتابعين، من خلال إثارة حب التحدي لديهم، مما يتيح للتابعين فرصة المشاركة في تحقيق الأهداف ورسم رسالة المدرسة ورؤيتها، وهو في سبيل ذلك يستخدم الرسوم والشعارات والرموز لتوجيههم للوصول لتحقيق الهدف بأبسط الطرق وأقصرها.

ويعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يوجه مدير المدرسة العاملين للعمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، إلى أن مديري المدارس يرون أن العمل بشكل جماعي يعزز شعور العاملين بأهمية العمل بروح الفريق، ويساعد على انجاز الأعمال بسرعة، من خلال إشراكهم في اللجان المدرسية والأنشطة الجماعية. كما ويعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (9) والتي تنص "يحرص مدير المدرسة على إثارة روح الحماس للعمل داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين، إلى أن مديري المدارس يسعون لتوفير فرص التحدي بين العاملين لإنجاز أعمالهم، مما يجعلهم في مواقف تشعرهم بالتغاول والحماسة، إلا أن هذا لم يرتقي للمستوى المطلوب الأمر الذي يتطلب من مديري المدارس مزيداً من الاهتمام باستخدام وسائل وأساليب جديدة لبث روح الحماسة بينهم.

## المجال الثالث - الاستثارة الفكرية:

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، كما في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاستشارة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يشارك مدير المدرسة العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند وضع حلول للمشكلات	3.74	.920	مرتفعة
2	16	يستمع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم	3.67	.974	متوسطة
3	15	يسعى مدير المدرسة لإشراك العاملين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الصعبة التي تواجهه.	3.64	1.016	متوسطة
4	20	يوضح مدير المدرسة للعاملين بأنه يتوقع منهم تأدية اعمالهم بأعلى مستوى من الاتقان.	3.60	.933	متوسطة
5	18	يعمل مدير المدرسة على ايجاد طرق جديدة لإنجاز العمل.	3.57	.914	متوسطة
6	17	يحاول مدير المدرسة التعرف على ما يود العاملين انجازه في حياتهم العملية.	3.54	.895	متوسطة
7	21	يضع مدير المدرسة أهدافا تتسم بالتحدي ليتولى العاملين القيام بها.	3.53	.982	متوسطة
8	19	يتيح مدير المدرسة الفرصة للعاملين للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.	3.47	.970	متوسطة
		الاستشارة الفكرية	3.59	.792	متوسطة

يبين الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبه إربد لفقرات مجال (الاستشارة الفكرية) من وجهة نظر المعلمين، قد كانت (مرتفعة) للفقرات ذات الرتبة الأولى، وكانت (متوسطة) للفقرات ذات الرتب (2-8)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.47-3.74)، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يشارك مدير المدرسة العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند وضع حلول للمشكلات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يتيح مدير المدرسة الفرصة للعاملين للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وبلغ المتوسط الحسابي للاستشارة الفكرية ككل (3.59). وتعزى هذه النتيجة إلى المقدرة العالية التي يتمتع بها مديري المدارس في زيادة الوعي وامتلاك مهارات عالية وأفكار ابداعية جديدة تجعلهم قادرين على طرح تساؤلات من شأنها قراءة المشكلة وفهمها بطريقة جديدة ومختلفة.

ويعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يشارك مدير المدرسة العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند وضع حلول للمشكلات" في المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، إلى أن مديري المدارس يقومون بدورهم بإتاحة الفرصة للعاملين لعرض مهاراتهم وخبراتهم وللاستفادة منها في إيجاد حلول للمشكلات التي تتعرض لها المدرسة، وهي بمثابة فرصة لتدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا قادرين على صنع القرار واتخاذها. كما ويعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (19) والتي تنص "يتيح مدير المدرسة الفرصة للعاملين للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مدير المدرسة يحمل أفكاراً خلاقاً لا تسمح له بالانفراد بالرأي فهو يسعى للتغيير والتطوير في المدرسة التي يديرها فيعمل على إتاحة الفرصة للمعلمين في المشاركة لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة، إلا أن بعض القرارات لا يمكن اتخاذها إلا ضمن طرق وأساليب تقليدية متعارف عليها.

### المجال الرابع: الاهتمام الفردي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد لفقرات مجال (الاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، كما في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاهتمام الفردي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يعامل مدير المدرسة العاملين باحترام	3.75	1.040	مرتفعة
2	27	يعطي مدير المدرسة اهتماماً خاصاً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن زملائهم	3.71	1.068	مرتفعة
3	26	يقدم مدير المدرسة شكره للعاملين عند إنجازهم لأعمالهم بشكل متميز	3.70	1.117	مرتفعة
4	25	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين العاملين.	3.59	1.151	متوسطة
5	22	يستمتع مدير المدرسة لآراء العاملين بالمدرسة ويحترم مقترحاتهم	3.57	.989	متوسطة
6	24	يهتم مدير المدرسة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين بالمدرسة	3.55	1.054	متوسطة
		الاهتمام الفردي	3.65	.969	متوسطة

يبين الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد لفقرات مجال (الاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين قد كانت (مرتفعة) للفقرات ذات الرتب (1-3)، ومتوسطة للفقرات ذات الرتب (4-6)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.55-3.75)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يعامل مدير المدرسة العاملين باحترام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "يهتم مدير المدرسة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين بالمدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.65). وتعزى هذه النتيجة إلى أن أهم ما يميز المدير الإيجابي لدى المعلمين هو الاهتمام بحاجاتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم من حيث الاحتياجات والقدرة على العمل، فيحرص على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تفويض بعض مهامه، ومتابعتها ليقدم لهم التوجيه المناسب عندما يحتاجونه دون شعورهم بذلك.

ويعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يعامل مدير المدرسة العاملين باحترام" في المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، إلى حرص مديري المدارس على إقامة علاقات على أساس من المحبة والاحترام المتبادل بين الجميع من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وإيمانهم أن هذا الأمر لن يتحقق ما لم يتم مراعاة مشاعر الجميع. ويعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (24) والتي تنص "يهتم مدير المدرسة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين، إلى أن مدير المدرسة حريص على تلبية رغبات العاملين قدر الإمكان إلا أنه لا يملك جميع الصلاحيات لتلبية جميع الحاجات كالجوانب المادية التي تخضع إلى نظام الوزارة ومعادلة الأجور، وأن صلاحياته تقتصر على الجوانب المعنوية ككتب الشكر والثناء.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعلمين في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً، كما في الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعلمين في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية				
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	28	يتخذ مدير المدرسة القرارات بما يتناسب مع أهداف المدرسة	3.75	.817
2	39	يحرص مدير المدرسة على صياغة قراراته بوضوح ودقة	3.69	.969
3	29	يعتقد مدير المدرسة أن القرارات التي يتخذها تحقق الأهداف الذي وضعت من أجلها	3.67	.862
4	32	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب	3.65	.954
5	31	يراعي مدير المدرسة عند اتخاذ القرارات الفروق الفردية للعاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها	3.61	.959
6	37	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مستمر	3.61	.988
7	30	يحرص مدير المدرسة عند اتخاذ القرار على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل المتاحة	3.60	.871
8	33	يملك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة	3.60	1.031
9	38	يستخدم مدير المدرسة الخطوات العلمية في صنع القرار	3.58	.923
10	34	تلاقي القرارات التي يتخذها مدير المدرسة قبولا من قبل العاملين	3.57	1.038
11	36	يملك مدير المدرسة القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات.	3.56	.953
12	35	يحرص مدير المدرسة عند اتخاذها للقرارات على أخذ رأي العاملين مما يساهم في سهولة تطبيقها	3.54	1.063
		فاعلية اتخاذ القرار	3.58	.743

يبين الجدول (12) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد (ككل) وفقراتها كانت (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.54-3.75)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يتخذ مدير المدرسة القرارات بما يتناسب مع أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها "يحرص مدير المدرسة عند اتخاذها للقرارات على أخذ رأي العاملين مما يساهم في سهولة تطبيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54). وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية اتخاذ القرار ككل (3.58). ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد خضعوا لدورات تدريبية عن طريق مراكز التدريب والإشراف، بالإضافة إلى ورش ودورات قيادية تتمحور حول امتلاك مهارات القيادة واتخاذ القرار والتدريب على صنع القرار ومرحلة اتخاذه، الأمر الذي أسهم بشكل كبير في تحسين أساليب القيادة والإدارة لديهم، وتطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار وسبل تفعيله. ويعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يتخذ مدير المدرسة القرارات بما يتناسب مع أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، إلى أن

مدير المدرسة صاحب رسالة ويمتلك من المؤهلات التي تجعله قادراً على اتخاذ القرارات السليمة التي تتوافق مع الأهداف المرسومة للمؤسسة، إلى جانب أن هناك جهات رقابية من قبل الوزارة تعمل على مراقبة هذه القرارات بما يضمن سلامتها في تحقيق الأهداف المرسومة. كما ويعزو الباحث مجيء الفقرة (35) والتي تنص "يحرص مدير المدرسة عند اتخاذها للقرارات على أخذ رأي العاملين مما يسهم في سهولة تطبيقها" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مدير المدرسة حريص على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإن كانت بطريقة صورية من باب حرصه على سرعة الإنجاز، ومن باب أن العاملين يشعرون أنهم طرف في القرار فيحرصون على نجاحه. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المخاريز (2018) والتي أشارت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت متوسطة، في حين تختلف مع نتائج دراسة التويجري (2017) والتي بينت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادي التحولية وفاعلية اتخاذ القرار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار		
فاعلية اتخاذ القرار		
** .774	معامل الارتباط	الجابية والتأثير
.000	الدالة الإحصائية	
446	العدد	
** .872	معامل الارتباط	التحفيز الإلهام
.000	الدالة الإحصائية	
446	العدد	
** .844	معامل الارتباط	الاستشارة الفكرية
.000	الدالة الإحصائية	
446	العدد	
** .781	معامل الارتباط	الاهتمام الفردي
.000	الدالة الإحصائية	
446	العدد	
** .899	معامل الارتباط	القيادة التحولية
.000	الدالة الإحصائية	
446	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادي التحولية وفاعلية اتخاذ القرار. وقد يعزى ذلك لوجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار، حيث أن امتلاك مديري المدارس لعناصر القيادة التحولية وأبعادها والعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرار وتنفيذه، والحرص على تلبية رغبات المعلمين وتقديمها على رغباتهم وحاجاتهم الشخصية، بوصفه قوة لهم بما يتمتع به من

صفات وخصائص القائد التحويلي والتي من شأنها أن تثير لدى المعلمين روح التحدي والحماسة والإنجاز، والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ودفعهم نحو التغيير والحدثة والتجديد، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيل دورهم الإيجابي في عملية صنع القرار وفاعليته. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ستامب، زلاتكين-ترويتشانسكايا وماتر (Stump, Zlatkin-Troitschanskaia & Mater, 2016) ودراسة دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwmans, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحولية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

### خلاصة النتائج

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- 1- أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة.
- 2- أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين
- 3- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار.

### التوصيات:

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمديرين من قبل وزارة التربية والتعليم والجامعات، لرفع مستوى درجة ممارستهم للقيادة التحولية في الإدارة المدرسية.
- 2- العمل على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية.
- 3- عقد دورات تطوير مهني تستهدف فئات المعلمين من مستويات الخبرة المختلفة ومن كلا الجنسين من أجل تطوير مستوى ممارسة اتخاذ القرار في المدارس.
- 4- دعوة الباحثين والمهتمين على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وبعض الأنماط القيادية الأخرى مثل القيادة الاستراتيجية.

### المصادر والمراجع

- الأغا، بلال. (2011). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- التويجري، هيلة. (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18(3)، 611-647.
- الجرايدة، محمد والمسقري، عادل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(3)، 396-415.
- جلدة، سليم. (2008). *أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة*. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم. (2008). *الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين*. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم. (2008). *القيادة التربوية الحديثة*. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (2008). *مهارات القيادات التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الخولي، صلاح. (2009). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية. القاهرة: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي. (2008). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- البواب، وسام. (2014). أثر استخدام القيادة التحولية بأبعادها على حفز العاملين "دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشريف، سعود. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحولية وعلاقتها الرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الصيرفي، محمد. (2003). مفاهيم إدارية حديثة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني. (2006). إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها - الإدارة بالإيمان. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد. (2010). درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(3)، 203-217.
- عبد العال، خولة. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العجمي، محمد. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمرى، مشهور. (2003). العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "رسالة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- العسكر، شيخة. (2014). القيادة التحولية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 22(4)، 75-111.
- الغامدي، سعيد. (2010). القيادة التحولية في الأجهزة الأمنية السعودية: أنموذج مقترح. مركز البحوث والدراسات، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية.
- الغامدي، علي. (2015). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. رسالة الخليج العربي، 36(137)، 69-88.
- كنعان، رؤيا. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحولية لدى مدرّات المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المخاريز، لافي. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(2)، 125-134.
- مصطفى، شذى. (2018). القيادة التحولية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ناصر، حسن. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

النعمان، محمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 11(13)، 319-369.

الهاللي، الهاللي. (2001). استخدام نظريتي القيادة التحولية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية. *مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة*, 7(21)، 9-72.

الهوري، سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحولية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

ياغي، محمد. (2010). *اتخاذ القرارات التنظيمية*، ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2016), Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157.
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591.
- Bass, B. & Riggio, E. (2006). *Transformational leadership*, (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper and Row: New York,
- Gurr, D. (1996). On conceptualizing school leadership: Time to abandon transformational leadership. *Leading and Managing*, 2(3), 221-239.
- Harms, P. & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A Meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Kedir, K. & Geleta, A. (2017). Leading educational change: The practices of transformational leadership in the Ethiopian technical vocational education and training (TVET) institutions. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 9(5), 46-61.
- Leithwood, K., Jantz, D. & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. *Open University press*, 13(6), 301-302.
- Sargo, S., Hardhienata, S. & Rubini, B. (2015). The effect of transformational leadership, personality and group decision making to organizational citizenship behavior. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(9), 177-184.
- Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. *Journal of Educational Research Online*, 8(3), 80-99.