

القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)

د. هيلة منديل محمد التويجري

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة القصيم

haila2u@hotmail.com

dr.haila2u@gmail.com

القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)

د. هيلة منديل محمد التويجري

قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة القصيم

الملخص

البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم. وقد بلغت عينة البحث (100) مشرف تربوي يشكلون حوالي (1، 24%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج البحث أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وكان أعلى الأبعاد توافراً هو الحفز الإلهامي (بنسبة 4، 81% للمتوسط 4، 07)، يليه الاعتبارات الفردية (بنسبة 9، 80% للمتوسط 4، 07)، ثم التأثير المثالي (بنسبة 1، 80% للمتوسط 4، 04)، وجاء بعداً التمكين والاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، وأشارت النتائج إلى أن فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغت (بنسبة 6، 75% وبمتوسط 3، 778)، وكانت القدرة على تحديد المشكلة هي الأفضل (بنسبة 5، 77% وبمتوسط 3، 876)، وتلتها الرقابة والمتابعة وتطوير البدائل (بنسبة 5، 71%)، وكانت القدرة على تقييم البدائل هي الأقل (نسبة 5، 71%)، وأشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0، 01) بين أبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، اتخاذ القرار، الإشراف التربوي، القصيم.

The Relationship between Transformational Leadership and Effectiveness of Decision Making for the Heads of Education Supervision Departments in Buraydah – Qassim (Field Study)

Dr. Hailah M. M. Al-Towajri

Principles of Education Department
Faculty of Education - Qassim University

Abstract

The study aimed to identify the level of practicing transformational leadership using five dimensions: ideal influence (charisma), inspirational motivation, individual considerations, intellectual stimulation, and enablement. The study also investigated its relationship to the effectiveness of decision making process in Qassim Region. The sample consisted of 100 supervisors representing (34.1%) of the study population. The results of the research showed that the level of transformational leadership was high. The inspirational motivation was the best of the five dimensions (with an average of 4.07 and a mean 81.4%). The Individual considerations came next, followed by the ideal influence. The intellectual stimulation and enablement came last according to the availability level. The results showed that the level of decision-making effectiveness was high according to the viewpoint of the members of the study sample (with an average of 3.778 and a mean 75.6%). In fact, the ability of identifying the problem was the best (with an average of 77.5 % and a mean 3.876). The supervision and follow up, and developing alternatives came next (with an average of 76%). The ability of estimating alternatives was the least with an average of (71.5%). The study results indicated that there were no differences according to transformational leadership dimensions and decision-making effectiveness on the basis of gender, qualifications and experience dimensions. Moreover, the results revealed that there was a connective relationship which statistically indicated a level of (0.01) among the transformational leadership dimensions and the decision making effectiveness.

Keywords: leadership, transformational leadership, decision- making, education supervision, Qassim.

القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)

د. هيلة مندیل محمد التويجري

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة القصيم

المقدمة

القيادة التربوية جوهر العمل الإداري؛ ومفتاح وأساس العملية الإدارية، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما لها من تأثير مباشر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر كفاءة وفعالية، فنجاح الإدارة التعليمية يعتمد على توفير نمط قيادي مرين يستطيع مواجهة الأزمات والتحديات والتطورات الحديثة.

وأشار بيدس (٢٠٠٧) إلى أن المنظمات تواجه اليوم موجة من التحديات متمثلة في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المنظمة، وحركية نشاطها وأهدافها فضلاً عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها، والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر في فعاليتها وأدائها، وتعاني المنظمات من معوقات تنظيمية وإنسانية وبيئية، على صعيد العملية والنشاط والتفاعل السلوكي، وعلى صعيد الأهداف والعلاقات البيئية، إذ أسفرت تلك المعوقات عن وجود سلوكيات عشوائية ضيقة يشوبها التعثر والشخصنة وضعف المسؤولية ونجم عنها وجود سلوكيات غير صحيحة - قد تعزى بشكل أو بآخر إلى ضعف في عملية اتخاذ القرار - تتمثل في المزاجية وضعف الإحساس بالمسؤولية ومقاومة التغيير.

واستكمالاً للتحديات التي تواجه المنظمات اليوم عملية اتخاذ القرار التي تعد محور العملية الإدارية في التعليم، فهي المهارة الأساسية لكل مسؤول إداري (المهنا، ٢٠٠٦)؛ إذ إنها تتخلل العمليات الإدارية كافة، كما أنها جوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذية، وذلك أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ويتوقف نجاح هذا العمل على اتخاذ القرار الصواب ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيده من أهم العوامل في تطوير وتممية الإدارة التعليمية، إذ إن كل وظيفة من وظائف الإدارة - سواء أكانت في التخطيط أم التنظيم، أم التوجيه، أم التقييم - تشمل على عملية اتخاذ القرار (Duke, Daniell, 1981).

ويعتبر أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات التي تقابل المنظمات، "كما أنها ترتقي بالعملين، وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملجأً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على التعليم، حيث إن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات مُحفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي" (العمر، ٢٠٠٤، ص ٣).

فبالرغم من الاهتمام الكبير بنمط القيادة التحويلية من قبل المنظمات المعاصرة وإدراكها بأن القائد التحويلي صاحب رؤية يؤثر في العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويحفزهم ويشجعهم على الإبداع مما يزيد من قدرة المنظمات على المنافسة ومواجهة تحديات العصر وظروفه، إلا أن كثيراً من المنظمات - وبخاصة في الدول النامية - تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيها، ولا زالت تتمسك بعقلية الأمر الواقع والتحكم والملازمة للنموذج البيروقراطي، فتُصر إدارتها على التفرّد في اتخاذ القرارات، وليس لديها نية لتطوير مهارات العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن قدراتهم الإبداعية، كما أنها تغلق الباب أمام مشاركتهم وتفويضهم الصلاحيات (المعاني، ٢٠١٣).

وظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن العشرين فهو من المفاهيم الحديثة، وقد كانت نقطة انطلاقها على يد العالم الأمريكي "ماكجروجر بيرنز" Macgregor Burns، وعرفها بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يقوم بإشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود" (العتيبي، ٢٠٠٦، ص ٦). ويرى مصطفى وعمر (٢٠٠٥) أن القيادة التحويلية عمل جماعي يرتكز على المشاركة، واحترام وتبادل الآراء، وتقدير جهود العاملين كما أنها تنظر للعمل الإداري على أنه خليط من العلم والعقل. وأشار الحريري (٢٠٠٨، ص ص ٤٦-٤٧) إلى تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ويساهم في الوقت نفسه في عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات.

ويعتمد هذا النمط من أنماط القيادة على قدرة القائد في التأثير على دافعية الأفراد، ونقل أفكارهم؛ ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات الأعمال التي يؤدونها، وفي نفس الوقت تُفعل انتماءهم للمؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم؛ ليكونوا فوق نزعاتهم وميولهم الشخصية لإعلاء شأن المؤسسة، ويسعى القائد التحويلي لإرساء الالتزام بين الأفراد، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة؛ ليجعلهم في النهاية متحمسين ومنتدفعين للعمل، نتيجة لشعورهم بتقدير إدارة المؤسسة لهم (الباكر، ٢٠٠٣).

ويرى عباس (٢٠٠٤) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء، ويُثقفهم مستخدماً كثيراً من الوسائل غير التقليدية؛ لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين. وترى الباحثة أن القائد التحويلي هو مَنْ يسعى إلى الارتقاء بقيم المرؤوسين، وتحفيزهم إلى العمل، وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية، وتحقيق ذاتهم، والرفع من درجة رضاهم، وقناعاتهم، وولائهم، وذلك لتوسيع اهتماماتهم الفردية وتمكينهم وقبولهم للرؤية المرجوة. وأن سلوكيات القيادة التحويلية تشتمل على العديد من العناصر أبرزها كما ذكرها كل من (المعاني، ٢٠١٣)، و (بني عيسى، ٢٠٠٦)، و (الرقب، ٢٠١٠)، و (Raja, 2012)، و (Modassir & Singh, 2008):

١- **الاجاذبية القيادية (الكاريزما):** فالقادة التحويليون يمارسون سلوكات تثير إعجاب المرؤوسين واحترامهم، وتجعل منهم نماذج يحتذى بها الآخرون، كالتمسك بالمعايير الأخلاقية، وإيثار حاجات العاملين على حاجاتهم الفردية، والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، والمشاركة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسون، والبعد عن التسلط والتفرد في السلطة، ووفق هذا البعد ذكر العازمي (٢٠٠٦) أن القادة يتمسكون بالمعايير الأخلاقية، ويتعدون عن استعمال القوة والتسلط من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون تلك القوة من أجل تحريك ودفع الأفراد لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. وترى الباحثة أن الجاذبية تعني تمتع القائد بسمات شخصية عالية وجذابة تجعله نموذجاً يُحتذى به لدى المرؤوسين مما يدفعهم إلى احترامه وتقديره والاستجابة له.

٢- **التحفيز الملهم:** وتعني إشراك القائد مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة وإثارة حب التحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل لديهم في العمل، وأشار البهلال (٢٠٠٨) إلى أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركييز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة حيث إن القائد التحويلي يعمل على تنمية حب التحدي في نفوس المرؤوسين، ويُركّز فيهم الحماس وروح الفريق، ويُشركهم في رسم الرؤية المستقبلية. وترى الباحثة أنه قدرة القائد على امتلاك الرؤية المستقبلية وتحويلها إلى رؤية مشتركة يتعاون فيها الجميع بروح الفريق والحماس والتحمي لتحقيقها.

٣- **الاستثارة الفكرية:** وهي قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك بتوعيتهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة، وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي تواجههم، وحث العاملين على تقديم أفكار غير مسبقة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يعتقدون بها، وقد أطلق رشيد (٢٠٠٣) على هذا البعد بالحفز

الفكري، لأن القادة يُحفّزون أتباعهم إلى المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على انتقاد المُسلّمات في العمل، وتحفيزهم على تغيير نمط التفكير في المشكلات القائمة، وتناولها بطرق غير تقليدية، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار مُبدعة لحلّ المُعضلات من قبل المتبوعين. ومن وجهة نظر الباحثة أنها قدرة القائد على تنمية روح التنافس الإيجابي لدى المرؤوسين، وتشجيعهم على استخدام أساليب وطرق خلاقة ومبدعة في حلّ المشكلات.

٤- **الاهتمام الفردي:** حيث يُعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لكل فرد في المنظمة، فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فيصير كمدرب وموجه وصادق، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويراعي فروقهم الفردية، ويتعامل معهم باحترام، ويعطيهم الثقة والاطمئنان ويُحسّن الاستماع إليهم، ويرى (Bennis, 2009) أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن المُصغية. وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية، بل في اكتشاف مواهب العاملين، وقد ذكر رشيد (٢٠٠٣) أنه ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحلّها، ويتبأ بها، دون أن يُشعرهم أنهم تحت المراقبة، فيؤكّل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على اضطلاعهم بدور الموجه والمعلم لهم. وترى الباحثة بأنها تعني قدرة القائد على تحديد احتياجات المرؤوسين، والعمل على إشباعها وتنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

٥- **تمكين العاملين:** وذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، وقد عرفه (Noe et al, 2009) بأنه "إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات"، ويرى عبد الوهاب (٢٠٠٤) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج. وتُعرف الباحثة هذا البعد بأنه تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين.

ويستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير، وتحويل مؤسسته نحو الأفضل، ولذا ينبغي أن تجتمع فيه عدّة خصائص منها (العمري، ٢٠٠٤):

- أنه شخص قادر على وضع رؤية ورسالة المؤسسة، ونشر هذه الرؤية بطريقة جيدة تدفع المرؤوسين للاقتداء بها.
- أنه يستطيع نقل الناس نقلة حضارية، ليمتعه بثقة ذاتية عالية، ووعي خالٍ من الصراعات الداخلية.

- للقائد التحويلي حضورٌ واضحٌ، ونشاطٌ بعدي متفاعل، حيث يُشارك الناس مشاكلهم، ويساهم في تقديم الحلول المناسبة لهم.

- أنه لديه القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

- يسارع الزمن للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، بل تزيد على ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.

- يتسم بحبه للمغامرة، ومواجهة المخاطر، ليصل إلى التطور المنشود.

ويعد اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية للقائد التحويلي، وعُرف بأنه "نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى اختيار الأنسب" (حمادات، ٢٠٠٦، ص ٧٦). وذكرت الحريري (٢٠٠٨، ص ٢١٩) أن "القرار هو إصدار حكم معين عما يجب فعله في موقف محدد وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف".

ويظن الكثيرون أن عملية اتخاذ القرار تنتهي بانتهاء عملية اختيار أفضل بديل، وإلا أن الواقع غير ذلك، فالعملية لا تنتهي بوضع القرار موضع التنفيذ (أي تحويل القرار إلى عمل فعال) وهذا ينم عن طريق المرؤوسين؛ لأن المدير يقوم بتحديد المشكلة، وتصنيف القرار، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول الملائمة، ثم يقوم بالحكم واختيار أفضل بديل، ليتّم تنفيذها، وعلى المدير إبلاغ المعنيين بتطبيق التعليمات وتحفيزهم وترغيبهم على العمل (الغزو، ٢٠١٠، ص ٢٢٦).

ويرى الصيرفي (٢٠٠٣) أن فعالية القرار هي نتيجة لنوعية القرار ومدى قبوله من أولئك الذين ينبغي عليهم أن يُنفذوه. فالقرار يجب أن يكون مؤثراً ومساهمياً في تحقيق أهداف الأفراد، وقادراً على معاونتهم على تأدية عملهم، ورفع كفاءتهم، ویدعم أداءهم بشكل أكثر فاعلية، ويجب أن يدعم الجميع فلا يقتصر على جهة دون أخرى (الغزو، ٢٠١٠، ص ٢٢٧).

وصناعة القرارات عملية تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة وهي:

١. **تحديد المشكلة**: يتخذ القرار عندما تبرز مسألة أو حدث، وهنا يجب أن يُحدد الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها تحديداً دقيقاً، فسوء التشخيص للمشكلة يؤدي إلى ارتكاب أخطاء.

٢. **تحليل المشكلة**: تُصنّف المشكلة على اعتبار أنها فريدة من نوعها أو أنها عامة أو أنها طارئة، ثم تُجمع البيانات اللازمة والكافية عن المشكلة، وبعدها يتم تحديد المشكلة أو تجزئتها.

٣. تحديدُ البدائل: بعد التحقق من: كيف أصلُ إلى الحلِّ الصحيح؟، وما الغايةُ من القرار؟، وهل يُحقِّقُ القرارُ الأهدافَ المأمولة؟ أضعُ عدةً بدائل.

٤. اختيارُ بدائلِ الحلِّ الأفضل: تتمُّ المقارنةُ بين الحلولِ المقترحة، ثمَّ تحديدُ المزايا والعيوبِ لكلِّ بديل، وبعد المقارنةِ تتمُّ المفاضلةُ ويُتخذُ القرارُ المناسب.

٥. مرحلةُ تنفيذِ القرار: وحتىَّ يقومَ القائدُ بتنفيذِ القرارِ عليه القيامُ بما يلي: برمجةُ القرارِ بوضعِ خطةٍ واضحةٍ لكيفيةِ تنفيذه. والتواصلُ مع مَنْ سيُنفذون القرار.

٦. المتابعةُ والرقابةُ والتقييم: وتعني قيامَ المديرِ بعمليةٍ ضابطٍ للمعلومات، وتحريرها بدقة؛ لضمانِ استمراريةِ التنفيذ، ومعرفةِ الصعوباتِ لمعالجتها وإجراءِ التعديلاتِ اللازمة (سلامة، ٢٠٠٠، ص ٨-١١).

وقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت جوانب القيادة التحويلية بجميع مراحل التعليم العام والجامعي، ومن الدراسات العربية المتعلقة بهذا الموضوع دراسة الشريفي و النتح (٢٠١٠) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (٦٩٠) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ): وتوصل البحث إلى نتائج منها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١ ≤ α) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الخبرة.

وأجرى كريم، وخلف (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية بنسبة تساوي (٨٠,٦٪)، واحتل عنصر الجاذبية "التأثير المثالي" من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة في

تقديرات أفراد العينة، وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بنسبة (٩٤, ٨٣٪)، واحتل عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى، بينما جاء عنصر قبول المخاطرة في المرتبة السابعة في تقديرات أفراد العينة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

وقام الأغا (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى تقديم تصوّر مقترح؛ لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس بوكالة الغوث بمحافظات غزة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٤) مُعلماً ومُعلمة للمدارس الإعدادية المميّزة يمثلون كافة مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث أداتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، هما: الاستبانة، والمقابلة الشخصية، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: أنّ درجة ممارسة المديرين لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة (٨١, ٠٠٪)، وأنّ المهارة الأكثر شيوعاً بين أوساط المديرين كانت (مهارة الرؤية المشتركة)، ودرجة ممارسة المديرين للمهارات المختلفة تازلياً كانت كالتالي: (إلهام الرؤية المشتركة، والخطاب التحويلي، وتعديل السلوك بالقيم، والعمل الجماعي التعاوني، والتنهّم والإعذار)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$)، بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المميّزة بوكالة الغوث لدرجة ممارسة مديرهم لمهارات القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وأجرى أبو سمرة، والطيطي، وعمرو، (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يراها المشرفون التربويون، وكذلك التعرف على ملامح هذه القيادة في ظلّ متغيرات الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والبالغ عددهم (٣٤٥) مشرفاً تربوياً، في حين تكوّنت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كما يراها المشرفون التربويون كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢, ٢٨)، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقام أبو هذاف (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى الإجابة عن الآتي: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تُعزى إلى متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة)؟ وما سبب تطوير دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين؟ وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلّمي ومُعلّمات المرحلة الإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٦٦) فقرة وُزعت على (٦) مجالات؛ لتشتمل على أبعاد القيادة التحويلية، ومن نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تُعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تُعزى إلى متغير المؤهل العملي.

وأجرى الزعبي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، واعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وأما الصراع التنظيمي، فقد حُددت أربعة أسباب له وهي: محدودية الموارد، وعدم وضوح الصلاحيات، وعدم وضوح المسؤوليات وتعارض الأهداف، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق تطوير استبانة صُممت لهذه الغاية بالاعتماد على الدراسات السابقة، ووزعت على عينة مكونة من (٧٦) فرداً من الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، وأن أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد، وكان الدفع والإلهام المؤثر الوحيد في جميع الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

أمّا دراسة الغزالي (٢٠١٢) فهذه هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، واستخدمت استبانة مكونة من (٢٩) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. وأن مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار في شركات

التأمين كان مرتفعاً. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين، وأن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

وأجرى المعاني (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بالجامعة الأردنية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (٣١٩) موظفاً من العاملين، وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور الباحثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به الباحثون، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تُعزى لخصائصهم الديمغرافية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم، وعقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته.

أما دراسة مددين (٢٠١٣)، فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً حسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى، وجامعة تبوك، وجامعة الملك خالد، واستخدمت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية، ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك بين القيادة التحويلية ككل، ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وحول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات الدراسة.

ومن الدراسات الأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع دراسة للباحث (Stephen Earl (2001) وLucas، والهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تطوير فهم العلاقة بين كل من المدراء، وفريق

قيادة المدرسة التحويلية، وثقافة المدرسة، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي كمنهج أساسي لدراسته مع استخدام المنهج الاستطلاعي؛ لمعرفة هل هناك علاقة مباشرة وواقعية بين هذه الجوانب الثلاثة؟، وهل فريق قيادة المدرسة قد عدل بين سلوك القيادة الإدارية وبين ثقافة المدرسة؟ كما تم استخدام منهج المقابلات الشخصية لدعم النتائج المتحصلة من المنهج التحليلي الكمي، وقد أبانت الدراسة أن المدراء وفريق قيادة المدرسة لهم دور متميز في تطوير سلوك القيادة التحويلية فيما يتعلق بتشكيل الثقافة الإيجابية للمدرسة.

ومن الدراسات أيضاً دراسة للباحثة (Nancy Brogan, 2002)، وهدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة القيادة التحويلية لبحث المدرس مع نتيجة ذلك في فعالية الفريق، وقد تم استخدام منهج العينة، إضافة إلى مراجعة المواد العلمية؛ حيث تم إجراء الدراسة على المدارس المتوسطة التابعة لنظام المدارس العامة في مدينة نيويورك، وتم توزيع العينة على (60) من المدارس المتوسطة، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها علاقة مع الدافع، فنتيجة هذا الدافع لها علاقة بفعالية الفريق، وقد أفدت منها في معرفة الدافع وتأثيره في فعالية الفريق.

وهناك دراسة للباحث (Kendrick James, 2011)، وقد تضمنت هذه الدراسة تعريف القيادة التحويلية بأنها "أحد أنواع القيادة التي تحدث تغييراً في نظام الأفراد والمجتمع"، وذكر أن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين، كما ذكرت أن القيادة التحويلية تركز على الأتباع، بحيث تحثهم على تحقيق أكبر قدر من الأداء كما تسعى إلى وضع القيادة داخل جميع الأفراد.

ومن الدراسات أيضاً دراسة للباحث (Yingxiu Yang, 2014)، وهذه الدراسة عبارة عن دراسة ميدانية تم إجراؤها؛ لكشف دور القيادة التحويلية لمديري المدرسة في التطوير المدرسي، وقد ناقش الباحث مجموعة من القضايا منها تعريف القيادة التحويلية، كما ناقش الإجراءات الأساسية لتطوير القيادة التحويلية؛ وقام بتقسيم هذه الإجراءات إلى ثلاث مراحل: مرحلة النشوء، ومرحلة التكوين، ومرحلة الكمال، وأظهر الباحث أن تطوير القيادة التحويلية مبني على صياغة الفكرة، إضافة إلى عدد من القضايا المتعلقة بتطوير القيادة التحويلية التي تم تناولها في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة المدراء التحويلية أهم ما يؤدي إلى تطوير الدراسة بشكل سريع.

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

١. هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار، بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة علاقة القيادة التحويلية بأمر متعددة

- منها: التمكين، والإبداع، والروح المعنوية، والجودة الشاملة، والأداء، والرضا الوظيفي، وإدارة التغيير، والالتزام التنظيمي، كما ركزت دراسات أخرى على دراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية دون ربطها بأي متغير.
٢. تُعد هذه الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة - التي تناولت موضوع أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مدينة بريدة، مما يجعلها مميزة في مجتمعها مقارنة بالدراسات السابقة.
٣. بحثت هذه الدراسة في أبعاد القيادة التحويلية الخمسة وهي (الجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، وتمكين العاملين)، مما يجعلها تتميز في بحث الموضوع، بخلاف معظم الدراسات السابقة والتي ركزت على دراسة أربعة أبعاد عدا التمكين، ما عدا دراسة المعاني (٢٠١٢) وتختلف عن هذه الدراسة بأنها ربطت بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

مشكلة البحث:

يلعب الإشراف التربوي من خلال رؤساء أقسام الإشراف دورة المهم في ممارسة القيادة التحويلية التي تساعد المشرفين التربويين والإداريين والمعلمين لإيجاد حلول للمشاكل التعليمية التي تواجههم، وزيادة نموهم المهني، فالإشراف التربوي هو صمام الأمان في العملية التعليمية، وبقدر كفاءة الإشراف التربوي وفعاليتها تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، فهو المنوط به تحقيق الكثير من أهداف التربية والتعليم، وذلك لأن المواقف التي يواجهها المعلم والمادة التي يتعامل معها في تغير مستمر في ضوء تطور العلم والحياة في كل يوم.

كما يقوم الإشراف التربوي بدور كبير في مساعدة رؤساء الأقسام على تنمية مهارات المشرفين التربويين، وتحسين قدراتهم على التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتوجيه، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ومواجهة العقبات، ورفع الروح المعنوية، وزيادة الشعور بالرضا، وتعزيز الانتماء للعمل، وتحقيق الأهداف التربوية، ورفع جودة العمل، ومن هنا تكمن أهمية تطوير مهاراتهم القيادية والإشرافية.

وتؤكد دراسة الحارثي (٢٠٠٨) على ضرورة السير بتطوير الأداء وتحسينه للمهارات القيادية لمديري مراكز الإشراف التربوي، وإعطائهم الصلاحيات حتى يتجنبوا المشكلات المركزية، وتوصي دراسة أبو سمرة، والطيطي، وعمرو، (٢٠١١) على أهمية إيجاد ثقافة تربوية حول أسس القيادة التحويلية بين رؤساء أقسام الإشراف التربوي، وتدريبهم لمواكبة المستجدات

التربوية، وهذا يستدعي الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الإشراف التربوي لأبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد فعالية اتخاذ القرار؛ فكان هذا البحث. والذي تتلخص مشكلته في التساؤل الرئيس التالي:

- ما انعكاسات ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة

بريدة بمنطقة القصيم لأبعاد القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار؟

وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية، والتي يهدف البحث إلى الإجابة عنها:

- ما مدى ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة

لأبعاد القيادة التحويلية؟

- ما مدى فعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم

في مدينة بريدة؟

إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في مدى ممارسة

رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة لأبعاد القيادة

التحويلية تُعزى إلى متغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمُشرفين التربويين)؟

إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في مدى فعالية

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة

لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى إلى متغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمُشرفين

التربويين)؟

إلى أي مدى يمكن التنبؤ بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب

التربية والتعليم في مدينة بريدة من خلال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المتالي (الكاريزما)،

والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين)، والمتغيرات

الديموغرافية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي)؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- التعرف على مدى ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في

مدينة بريدة لأبعاد القيادة التحويلية.

- بيان مدى فعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم

في مدينة بريدة.

- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في مدى

- ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمشرفين التربويين).
- توضيح ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في مدى فعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة تُعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمشرفين التربويين).
- الكشف عن إمكانية التنبؤ بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة من خلال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستتارة الفكرية، والتمكين)، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي).

أهمية البحث:

- تكمن أهمية هذا البحث في أنه:
- يدرس أحد المفاهيم التنظيمية، وهو القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار على مستوى مكاتب الإشراف التربوي، والتي تُعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرًا مهمًا من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.
- قد يكون - من وجهة نظر الباحثة - مرجعًا مهمًا للأكاديميين والباحثين في موضوع القيادة التحويلية وأثره في فعالية اتخاذ القرار، وخصوصاً أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة.
- يوجه أنظار القارئ على العملية التعليمية إلى أهمية توظيف القيادة التحويلية وأثرها في فعالية اتخاذ القرارات.

حدود البحث:

- الحد الموضوعي: القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة.
- الحد المكاني: اقتصر هذا البحث على مكاتب التربية والتعليم في الإشراف التربوي في مدينة بريدة.

الحدّ الزمنيّ: طُبّق هذا البحث في الفصلِ الدراسيِّ الأول لعام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.
الحدّ البشريّ: اقتصر هذا البحث على المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم في بريدة.

مصطلحاتُ البحث:

القيادةُ التحويلية: عرفها بيرنز (Burns,1978) صاحب النظرية بأنها " عملية يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود " (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٦).

وتُعرفُ الباحثةُ بأنها سلوكٌ قياديٌّ يُمارسُهُ رؤساء أقسام الإشراف التربويّ بمكاتب التربية والتعليم في بريدة من أجل الارتقاء بقيم المرؤوسين وتحفيزهم إلى العمل، وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية، والرفع من درجة رضاهم، وقناعاتهم، وولائهم، وذلك من أجل توسيع اهتماماتهم الفردية، وتمكينهم وقبولهم لرؤية وأهداف مكاتب التربية والتعليم. **فعالية اتخاذ القرار:** يرى ياغي، (٢٠٠٢، ص ٢٢) بأن فعالية اتخاذ القرار هي " مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق: سهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار من قبل المعنيين، وزمن اتخاذ القرار".

ويُصدُّ بالفعالية اتخاذ القرار في هذا البحث: بأنها مجموعة من الخطوات التي يمارسها رئيس القسم في مكاتب التربية والتعليم لحل مشكلة ما ك (تحديد المشكلة، وتطوير البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل، والرقابة والمتابعة).

الإشراف التربوي: عرّف بأنه العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، ويشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء أكانت تدريبيّة أم إداريّة أم أي نوع من أنواع النشاط التربويّ في المدرسة وخارجها، والعلاقات الموجودة فيما بينها (مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، ١٩٨٥، ص ٧).

وتُعرفُ الباحثةُ إجرائياً بأنه عملية قيادية تُهدف إلى تنمية المعلمين والمديرين، ورفع مستواهم الثقافي والعلمي والعملي من خلال إطلاعهم على أحدث المستجدات، وحل المشكلات التي تواجههم بما يكفل تحقيق أهداف التربية والتعليم.

الإجراءات المنهجية للبحث:

تعرض الباحثة الإجراءات المنهجية للدراسة ومجتمعها والعينة، إضافة إلى أداة الدراسة وخطواتها وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، للتوصل إلى النتائج:

أهداف الدراسة الميدانية:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين بمكاتب التربية في بريدة.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في إجراء الدراسة نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث.

مجتمع البحث:

تألف مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين ذكوراً وإناثاً في مكاتب التربية والتعليم بمدينة بريده والبالغ عددهم (٣١٨) مشرفاً وذلك وفقاً لإحصائيات إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم لعام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ، موزعين في ضوء متغيرات البحث كما هو مبين في الجدول (١).

جدول (١)
مجتمع البحث

| العدد | مكتب التربية والتعليم (الإشراف التربوي) | ذكور | إناث | المجموع |
|-------|--|-------|-------|---------|
| | | العدد | العدد | العدد |
| % | | % | % | % |
| ١ | الإداري (المركزي) | ٢٢ | ٢٩ | ٥١ |
| ٢ | الشمالي | ٣٤ | ٨٣ | ١١٧ |
| ٣ | الجنوبي | ٣٠ | ٥٧ | ٨٧ |
| ٤ | الشرقي | ٢٢ | - | ٢٢ |
| ٥ | الغربي | ٢١ | - | ٢١ |
| | المجموع | ١٤٩ | ١٦٩ | ٣١٨ |

ويتضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور حوالي ٤٧٪ من عدد المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة بريده والبالغ عددهم (٣١٨) مشرفاً، بينما تبلغ نسبة الإناث حوالي ٥٣٪. والعدد الأكبر من المشرفين في مكتب التربية والتعليم الشمالي ونسبة ٣٦,٨٪، يليه ونسبة ٢٧,٤٪ المكتب الجنوبي، ثم المكتب الإداري المركزي بنسبة ١٦٪، وأخيراً ونسبة حوالي ١٠٪ المكتبين الشرقي والغربي.

عينة البحث:

لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة بريده والبالغ عددهم (٣١٨) مشرفاً، وقد قامت الباحثة باختيار العينة بطريقة عشوائية بالطريقة الالكترونية وبنفس نسبة تواجدهم في المجتمع الاصلي حيث تم إرسال الاستبيان إلكترونياً بواسطة google drive وعبر البريد الإلكتروني للعينة المختارة، وقام أفراد العينة بالإجابة عن فقرات الاستبيان ومن ثم إعادته بنفس الطريقة للباحثة. وقد بلغت عينة البحث ١٠٠ مشرف يشكلون حوالي ٣٤,١٪ من مجتمع الدراسة، والجدول (٢) يتضمن وصفاً لعينة البحث.

جدول (٢)
وصف عينة البحث

| المتغير | المركزي | المكتب الجنوبي | التربية الشمالية | والتعليم الشرقي | الغربي | الإجمالي |
|-------------------------|---------|----------------|------------------|-----------------|--------|----------|
| ذكور | ٩ | ٣ | ٧ | ٨ | ١٧ | ٤٤ |
| | ٪٩ | ٪٣ | ٪٧ | ٪٨ | ٪١٧ | ٪٤٤ |
| إناث | ٢٥ | ٩ | ٢١ | ١ | ٠ | ٥٦ |
| | ٪٢٥ | ٪٩ | ٪٢١ | ٪١ | ٪٠ | ٪٥٦ |
| بكالوريوس | ٢٨ | ١٠ | ٢٢ | ٨ | ١٣ | ٨١ |
| | ٪٢٨ | ٪١٠ | ٪٢٢ | ٪٨ | ٪١٣ | ٪٨١ |
| دراسات عليا | ٦ | ٢ | ٦ | ١ | ٤ | ١٩ |
| | ٪٦ | ٪٢ | ٪٦ | ٪١ | ٪٤ | ٪١٩ |
| الخبرة (١-١٥ سنة) | ٥ | ٦ | ٨ | ٧ | ٥ | ٣١ |
| | ٪٥ | ٪٦ | ٪٨ | ٪٧ | ٪٥ | ٪٣١ |
| الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) | ٢٩ | ٦ | ٢٠ | ٢ | ١٢ | ٦٩ |
| | ٪٢٩ | ٪٦ | ٪٢٠ | ٪٢ | ٪١٢ | ٪٦٩ |
| الإجمالي | ٣٤ | ١٢ | ٢٨ | ٩ | ١٧ | ١٠٠ |
| | ٪٣٤ | ٪١٢ | ٪٢٨ | ٪٩ | ٪١٧ | ٪١٠٠ |

يتضح من الجدول (٢) أن نسبة الذكور في عينة البحث بلغت حوالي ٤٤٪، بينما بلغت نسبة الإناث ٥٦٪. وقد توزعت العينة من الذكور والإناث على المكاتب الخمسة عدا المكتبين الشرقي والغربي، ويغلب على العينة أنها من حملة البكالوريوس بنسبة ٨١٪، بينما بلغت نسبة المشرفين من حملة الدراسات العليا ١٩٪، كما تميزت العينة بعدد سنوات خبرة مرتفع؛ فقد بلغت أفراد العينة من ذوي سنوات الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٦٩٪، بينما كان ٢١٪ من العينة ممن لديهم سنوات خبرة من ١-١٥ سنة. وفيما يتعلق بتوزيع العينة على المكاتب، فقد تم اختيار ٢٤٪ من المشرفين من مكتب التربية والتعليم المركزي، ويليها بنسبة ٢٨٪ المكتب الشمالي، ثم المكتب الإداري الغربي بنسبة ١٧٪، ثم المكتب الجنوبي بنسبة ١٢٪، وأخيراً بنسبة ٩٪ المكتب الشرقي.

أداة البحث:

تم تصميم أداة البحث الحالي بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي والاستفادة منها في صياغة الجوانب المختلفة للاستبانة، وجاءت أداة البحث مكونة من ثلاثة محاور:

المحور الأول: الصفات الديموغرافية: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة في المحور الأول وهي الجنس (ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)) والخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) والتي تم دمجها في فئتين الأولى من ١-١٥ عام، والثانية أكثر من ١٥ سنة وذلك لمتطلبات المعالجة الإحصائية للبيانات. وأخيراً جهة العمل للمشرفين التربويين (الإداري (المركزي)، الشمالي، الجنوبي، الشرقي، الغربي).

المحور الثاني: أبعاد القيادة التحويلية: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة في المحور الثاني التي تحمل الأرقام من (١-٣١) ويتكون هذه المتغير من مجموعة من الأبعاد وهي:

١. **التأثير المثالي:** ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (١-٩).

٢. **الحفز الإلهامي:** ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (١٠-١٤).

٣. **الاستشارة الفكرية:** ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (١٥-١٩).

٤. **الاعتبارات الفردية:** ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (٢٠-٢٦).

٥. **التمكين**: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (٢٧-٣١).
المحور الثالث: فعالية اتخاذ القرار: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة في المحور الثالث التي تحمل الأرقام من (١-٢٢) ويتكون هذه المتغير من مجموعة من الأبعاد وهي:
تحديد المشكلة: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (١-٨).
تطوير البدائل: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (٩-١٠).
تقييم البدائل: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (١١-١٤).
اختيار البديل: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (١٥-١٨).
الرقابة والمتابعة: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (١٩-٢٢).
وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) حيث أعطيت الدرجة "٥" لمن يختار دائماً، والدرجة "١" لمن يختار أبداً. وعلى ذلك فقد اعتبر معيار التوافر عالياً إذا كان متوسط الإجابة عن الفقرة أكثر من ٣,٥ وهو ما يعادل ٧٠٪ فأكثر، وتكون درجة التوافر متوسطة إذا تراوحت بين ٢,٥-٣,٥ أي ٥٠-٧٠٪، وأما ما كان أقل من ٢,٥ أي ٥٠٪ فأقل.

صدق الأداة:

تم تصميم أداة البحث (الاستبانة) خصيصاً وذلك بالاستعانة باستبانات تم استخدامها في دراسات سابقة منها دراسة (المعاني، ٢٠١٢م) ودراسة (النوشان، ٢٠٠٣م) وتم عرض الاستبانة للتحكيم وفقاً لقواعد البحث العلمي بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة القصيم، ثم إعادة صياغتها في ضوء الملاحظات التي أبدوها حول فقرات الاستبانة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة البحث بواسطة معامل ألفا كرونباخ، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالين عالية، فقد بلغت ٠,٩٧١، لمجال "أبعاد القيادة التحويلية"، و٠,٩٨٥، لمجال "فاعلية اتخاذ القرار". وتشير هذه النتائج إلى تمتع الأداة بخصائص سيكومترية عالية.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث قامت الباحثة باستخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة في سؤالي الدراسة الأول والثاني، بينما استخدمت

الإحصاء الاستدلالي متمثلاً في الاختبار التائي independent sample t-test لدلالة الفروق بين المتوسطات للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، بينما استخدمت أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression للإجابة عن السؤال الخامس.

زمن تطبيق أداة الدراسة :

تم تطبيق أداة الدراسة إلكترونياً على عينة البحث في الفترة الزمنية للفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

نتائج الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها وفعاليتها واتخاذ القرار لدي المشرفين التربويين بمكاتب التربية في بريدة. وتعرض الباحثة في هذا الجزء لنتائج البحث وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث.

١. ما مدى ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة لأبعاد القيادة التحويلية؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية الخمسة، والجدول (٢) يتضمن النتائج.

جدول (٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|-----------------------------|
| ٠,٧٨١ | ٪٨٠,١ | ٤,٠٠٤ | التأثير المثالي (الكاريزما) |
| ٠,٨٨٩ | ٪٨١,٤ | ٤,٠٧٠ | الحفز الإلهامي |
| ٠,٩٢٧ | ٪٧٨,١ | ٣,٩٠٤ | الاستشارة الفكرية |
| ٠,٨٣٢ | ٪٨٠,٩ | ٤,٠٤٧ | الاعتبارات الفردية |
| ٠,٨٢٩ | ٪٧٧,٨ | ٣,٨٩٢ | التمكين |
| ٠,٧٥٥ | ٪٧٩,٨ | ٣,٩٩١ | أبعاد القيادة التحويلية |

تشير النتائج في الجدول (٣) إلى درجة توافر عالية لأبعاد القيادة التحويلية بصفة عامة وبنسبة ٧٩,٨٪. وبلغ المتوسط للمجال بصفة عامة ٣,٩٩١، وكان أعلى الأبعاد توافراً هو الحفز الإلهامي (النسبة ٨١,٤٪ للمتوسط ٤,٠٧)، يليه الاعتبارات الفردية (بنسبة ٨٠,٩٪:

للمتوسط ٠,٤٧٤)، ثم التأثير المثالي (الكاريزما) (وبنسبة ٠,٨٠١٪ للمتوسط ٤,٠٠٤)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بعد الاستثارة الفكرية (بنسبة ٠,٧٨١٪) والتمكين (بنسبة ٠,٧٧٨٪).

ولمزيد من التفصيل قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وفيما يلي عرض النتائج ولكل بُعد على حدة.

التأثير المثالي (الكاريزما)؛ ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (١-٩).

جدول (٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد التأثير المثالي

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ١,٠١٢ | ٪٧٢,٦ | ٣,٦٣ | أشعر بأن رئيسي المباشر لدية رؤية واضحة لمستقبل الإشراف التربوي. |
| ٠,٩٨٠ | ٪٧٩,٨ | ٣,٩٩ | يحوز رئيسي المباشر على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم. |
| ١,٠٥١ | ٪٧٦,٢ | ٣,٨١ | يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند اكتشافها. |
| ١,١١٦ | ٪٧٦,٢ | ٣,٨١ | يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الاعتماد عليه. |
| ١,٠١٩ | ٪٧٦,٤ | ٣,٨٢ | يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع. |
| ٠,٩٦١ | ٪٨٣,٨ | ٤,١٩ | يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية. |
| ٠,٨٨٦ | ٪٨٥,٤ | ٤,٢٧ | يقدم رئيسي المباشر مصلحة العمل على المصلحة الشخصية. |
| ١,٠٢٤ | ٪٧٩,٢ | ٣,٩٦ | يعد سلوكيات رئيسي المباشر نموذجاً يحتذى به في العمل. |
| ٠,٨٠٩ | ٪٩١,٠ | ٤,٥٥ | يتمتع رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة تزيد عن ٧٠٪، وإن كان أعلاها وبنسبة ٩١٪ هي الفقرة التي تنص على "يتمتع رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية".

الحفز الإلهامي؛ ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (١٠-١٤).

جدول (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد الحفز الإلهامي

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ٠,٩٨٠ | ٪٨٠,٢ | ٤,٠١ | يثير رئيسي المباشر في العاملين روح الحماس للعمل. |
| ١,٠٤٢ | ٪٨٣,٢ | ٤,١٦ | يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل. |
| ١,٠٥٧ | ٪٨٢,٤ | ٤,١٢ | يشجعني رئيسي المباشر على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الإشراف التربوي. |

تابع جدول (٥)

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ١,٠٣٦ | %٧٨,٢ | ٣,٩١ | يشارك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم. |
| ١,٠١٩ | %٨٣,٠ | ٤,١٥ | يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة تقترب من ٨٠٪. الاستثارة الفكرية: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (١٥-١٩).

جدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد الاستثارة الفكرية

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|---|
| ١,٠٨٩ | %٨١,٦ | ٤,٠٨ | يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل. |
| ١,٠٩٨ | %٧٨,٤ | ٣,٩٢ | يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق عملية. |
| ١,٠٦٦ | %٧٨,٦ | ٣,٩٣ | يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم. |
| ٠,٩٩٩ | %٧٩,٠ | ٣,٩٥ | يشجع رئيسي المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً. |
| ١,١٠٦ | %٧٢,٨ | ٣,٦٤ | يشجع رئيسي المباشر العاملين على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة تزيد عن ٧٠٪. الاعتبارات الفردية: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (٢٠-٢٦).

جدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد الاعتبارات الفردية

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|---|
| ١,٠٥٥ | %٨١,٨ | ٤,٠٩ | يقدر القسم جهود في العمل. |
| ٠,٩٣٦ | %٧٩,٠ | ٣,٩٥ | يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل. |
| ١,١٥٨ | %٧٥,٠ | ٣,٧٥ | يهتم رئيسي المباشر بتدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم. |
| ١,١٤٠ | %٧٧,٠ | ٣,٨٥ | ينمي رئيسي المباشر ثقة العاملين بأنفسهم. |
| ١,١٨٩ | %٧٦,٠ | ٣,٨ | يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في الإشراف التربوي. |
| ٠,٨٤٧ | %٩٠,٤ | ٤,٥٢ | يعامل رئيسي المباشر العاملين معه بتقدير واحترام. |
| ٠,٨٨٤ | %٨٧,٤ | ٤,٣٧ | يستمتع رئيسي المباشر جيداً لمن يتحدث إليه. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسط تزيد عن ٧٥٪، وإن كان أعلاها وبنسبة ٩٠،٤٪ هي الفقرة التي تنص على "يعامل رئيسي المباشر العاملين معه بتقدير واحترام".

التمكين؛ ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (٢٧-٢١).

جدول (٨)
المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد التمكين

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ١,٠٢٩ | ٧٩,٤% | ٣,٩٧ | تفوضني إدارة القسم سلطات كافية لإنجاز واجبات وظيفتي. |
| ٠,٨٩٨ | ٨٦,٤% | ٤,٣٢ | يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية في العمل. |
| ١,٢٧٠ | ٦٧,٨% | ٣,٣٩ | توفر لي إدارة القسم دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل. |
| ١,١٧٧ | ٧٢,٨% | ٣,٦٤ | لا يمارس رئيسي المباشر السلطات المفوضة لي خلال فترة التفويض. |
| ٠,٩١٠ | ٨٢,٨% | ٤,١٤ | يمنحني رئيسي المباشر المرونة المناسبة للتصرف في أداء عملي. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة تزيد عن ٧٠٪، إلا من فقرة واحدة كانت نسبة المتوسط لها ٦٧,٨٪ وهي أقل الفقرات متوسطاً في كل الأبعاد، وهي الفقرة التي تنص على "توفر لي إدارة القسم دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل".

ومن هنا تشير النتائج إلى درجة توافر عالية لأبعاد القيادة التحويلية بصفة عامة، وكان أكثر الأبعاد توافراً هو الحفز الإلهامي، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بعداً التمكين والاستثارة الفكرية. وتتفق هذه النتيجة على نحو جزئي مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة الشريف والنتح (٢٠١٠)، وكريم، وخلف (٢٠١٠)، والاعا (٢٠١١)، ومديين (٢٠١٣)، والغزالي (٢٠١٢)، واختلفت في نتائجها مع دراسة المعاني (٢٠١٣)، وأبوسمرة، وآخرون (٢٠١١) التي أشارت إلى أن درجة توافر القيادة التحويلية لدى القادة التربويين كان بمستوى متوسط.

٢. ما مدى فعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المقياس الخاصة بأبعاد فاعلية اتخاذ القرار. والجدول (٩) يتضمن النتائج.

جدول (٩)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|----------------------|
| ٠,٨٩٨ | ٪٧٧,٥ | ٣,٨٧٦ | ١. تحديد المشكلة |
| ١,٠٦٦ | ٪٧٦,١ | ٣,٨٠٥ | ٢. تطوير البدائل |
| ٠,٩٨٠ | ٪٧١,٥ | ٣,٥٧٥ | ٣. تقييم البدائل |
| ٠,٩٧٧ | ٪٧٤,٩ | ٣,٧٤٣ | ٤. اختيار البديل |
| ١,٠٢١ | ٪٧٦,٢ | ٣,٨٠٨ | ٥. الرقابة والمتابعة |
| ٠,٩٠٣ | ٪٧٥,٦ | ٣,٧٧٨ | فاعلية اتخاذ القرار |

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى أن فاعلية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغت (بنسبة ٦, ٧٥٪ وبمتوسط ٣, ٧٧٨)، وكانت القدرة على تحديد المشكلة هي الأفضل (بنسبة ٥, ٧٧٪ وبمتوسط ٣, ٨٧٦)، وتليها وبنسبة ٧٦٪ الرقابة والمتابعة وتطوير البدائل، وكانت القدرة على تقييم البدائل هي الأقل وبنسبة ٧١, ٥٪.

ولمزيد من التفصيل قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد فعالية اتخاذ القرارات، وفيما يلي عرض النتائج ولكل بعد على حدة.
تحديد المشكلة: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي -تحمل الأرقام من (١-٨).

جدول (١٠)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد تحديد المشكلة

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ٠,٩٦٣ | ٪٧٩,٢ | ٣,٩٦ | يتأكد رئيسي المباشر من أن هناك بالفعل مشكلة واضحة يستوجب الأمر العمل على حلها. |
| ١,٠٣٥ | ٪٧٧,٢ | ٣,٨٦ | يتعرف رئيسي المباشر على المشكلة وذلك من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها. |
| ١,٠١٢ | ٪٧٨,٤ | ٣,٩٢ | يتحرى رئيسي المباشر عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها وأثارها. |
| ١,٠٢٢ | ٪٧٧,٤ | ٣,٨٧ | يعمل رئيسي المباشر على تحديد أطراف المشكلة تحديداً دقيقاً ووضوحاً. |
| ٠,٩٨٩ | ٪٧٩,٠ | ٣,٩٥ | يتأكد رئيسي المباشر من معرفة الوقت والمكان الذي حصلت في المشكلة. |
| ١,٠٠١ | ٪٧٤,٨ | ٣,٧٤ | يصنف رئيسي المباشر المشكلة وذلك من خلال تحديد طبيعتها وحجمها. |
| ١,٠٤٢ | ٪٧٦,٢ | ٣,٨١ | يتعرف رئيسي المباشر على درجة تعقد المشكلة ونوعيه الحل الأمثل لمواجهتها. |
| ١,٠٥٩ | ٪٧٨,٠ | ٣,٩ | يعمل رئيسي المباشر على تحديد جميع البدائل المتاحة والممكنة. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة بلغت حوالي ٧٥٪ فأكثر. **تطوير البدائل**: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (٩-١٠).

جدول (١١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد تطوير البدائل

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|---|
| ١,١٠٤ | ٪٧٩,٠ | ٣,٩٥ | يحاول رئيسي المباشر الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة من مصادرها المختلفة. |
| ١,١١٢ | ٪٧٣,٢ | ٣,٦٦ | يقوم رئيسي المباشر كل حل بديل على حده وذلك معرفه نقاط القوة والضعف فيه. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة تزيد عن ٧٠٪. **تقييم البدائل**: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (١١-١٤).

جدول (١٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد تقييم البدائل

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ١,٠٢٩ | ٪٧٠,٨ | ٣,٥٤ | يحدد رئيسي المباشر النتائج المتوقعة لكل حل بديل. |
| ١,٠٧٧ | ٪٧٣,٠ | ٣,٦٥ | يستعين رئيسي المباشر بأراء الخبراء والمستشارين في طرح مرثياتهم وخبراتهم إذا تطلب الأمر ذلك. |
| ١,١٥٩ | ٪٧٠,٦ | ٣,٥٣ | يحدد رئيسي المباشر معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها. |
| ١,٠٨٤ | ٪٧١,٦ | ٣,٥٨ | يقوم رئيسي المباشر بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وذلك وفقا للمعايير والاعتبارات الموضوعية المحددة. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسط تزيد عن ٧٠٪. **اختيار البديل**: ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (١٥-١٨).

جدول (١٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد اختيار البديل

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ١,٠٦٠ | ٪٧٤,٨ | ٣,٧٤ | يتعرف رئيسي المباشر على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل وذلك بمعرفة مدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لذلك. |
| ٠,٩٨٣ | ٪٧٤,٦ | ٣,٧٣ | يتعرف رئيسي المباشر على مناسبة الوقت ومدى ملاءمة الظروف للأخذ بالحل البديل المقترح وتنفيذه. |
| ١,٠٩٠ | ٪٧٥,٤ | ٣,٧٧ | يقوم رئيسي المباشر باتخاذ القرار وذلك بناء على الخطوات السابقة. |
| ١,١٢٧ | ٪٧٤,٦ | ٣,٧٣ | يتعرف رئيسي المباشر على مدى استجابة العاملين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم ذلك. |

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة بلغت حوالي ٧٥٪ أو تزيد.

الرقابة والمتابعة؛ ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام (١٩-٢٢).

جدول (١٤)
المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد الرقابة والمتابعة

| الانحراف المعياري | % | المتوسط | البعد |
|-------------------|-------|---------|--|
| ١,١٠١ | ٧٦,٦٪ | ٣,٨٣ | يتحقق رئيسي المباشر من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للخطة المرسومة لتلك المشكلة. |
| ١,١٢٢ | ٧٧,٦٪ | ٣,٨٨ | يتابع رئيسي المباشر تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتقادي تكرار حدوثها مستقبلاً. |
| ١,٠٩٠ | ٧٤,٦٪ | ٣,٧٣ | يعمل رئيسي المباشر على تقويم القرار المتخذ للتعرف على ما فيه من الإيجابيات والسلبيات. |
| ١,١١٣ | ٧٥,٨٪ | ٣,٧٩ | يعمل رئيسي المباشر على مراجعة المشكلة والبحث عن حل آخر إذا لم يجدي القرار أو الحل المتخذ بشأنها. |

تضح من الجدول أن جميع الفقرات للبعد كانت عالية وبنسبة متوسطة بلغت حوالي ٧٥٪ أو تزيد.

من العرض السابق نستخلص أن فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة، وكانت القدرة على تحديد المشكلة هي الأفضل، في حين كانت القدرة على تقييم البدائل هي الأقل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (٢٠١٢) التي تشير إلى أن مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً.

٢. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في مدى ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمُشرَفين التربويين)؟
للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام الاختبار التائي independent sample t-test للعينات المستقلة، حيث تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لفتي كل متغير لأبعاد القيادة التحويلية. والجدول (١٥) يتضمن النتائج.

جدول (١٥)
نتائج الاختبار التائي لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات البحث

| المتغير | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---------|----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| الجنس | ذكر | ٣,٩٩٥ | ٠,٨٩٤ | ٩٨ | ٠,٩٥٥ |
| | أنثى | ٣,٩٨٧ | ٠,٦٣٤ | | |
| المؤهل | بكالوريوس | ٤,٠٢٢ | ٠,٧٢٤ | ٩٨ | ٠,٢٦١ |
| | ماجستير | ٣,٨١٥ | ٠,٨٧٤ | | |
| الخبرة | ١٥-١ سنة | ٣,٨٢٤ | ٠,٨٤٨ | ٩٨ | ٠,١٤٠ |
| | أكثر من ١٥ سنة | ٤,٠٦٥ | ٠,٧٠٢ | | |

تشير النتائج في جدول (١٥) إلى أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وذلك لجميع المتغيرات، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق في آراء المشرفين التربويين فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة. ويتضح من النتائج أنه لا يوجد فروق في آراء المشرفين التربويين فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية أو درجة فعالية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من كريم وخلف (٢٠١٠)، والمعاني (٢٠١٣)، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة أبوهداف (٢٠١١)، ودراسة الشريفي والنتج (٢٠١٠)، والاغا (٢٠١١) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى الخصائص الديمغرافية.

٤. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في مدى فعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمشرفين التربويين)؟
للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام الاختبار التائي independent sample t-test للعينات المستقلة، حيث تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لفئتي كل متغير لمدى فعالية اتخاذ القرار. والجدول (١٦) يتضمن النتائج.

جدول (١٦)
نتائج الاختبار التائي لمدى فعالية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات البحث

| المتغير | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---------|---------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| الجنس | ذكر | ٣,٨١٨ | ١,٠١٦ | ٩٨ | ٠,٦٩٦ |
| | أنثى | ٣,٧٤٧ | ٠,٨١١ | | |

تابع جدول (١٦)

| المتغير | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---------|---------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| المؤهل | ٣,٨٤٨ | ٠,٨٤٧ | ١,٦٠٩ | ٩٨ | ٠,١١١ |
| | ٣,٤٨١ | ١,٠٨٥ | | | |
| الخبرة | ٣,٧٦٤ | ٠,٩٥٢ | ٠,١٠٥- | ٩٨ | ٠,٩١٦ |
| | ٣,٧٨٤ | ٠,٨٨٧ | | | |

تشير النتائج في جدول (١٦) إلى أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وذلك لجميع المتغيرات، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق في آراء المشرفين التربويين فيما يتعلق بمدى فعالية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة. ٥. إلى أي مدى يُمكنُ التنبؤُ بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في مدينة بريدة من خلال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين)، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression، وقد تم إدخال جميع المتغيرات المستقلة (المتنبئات) معاً، وقامت الباحثة بحساب مصفوفة الارتباط بين المتنبئات وهي أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين)، وبين المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، ويعرض الجدول (١٧) لمصفوفة الارتباط بين المتغيرات.

جدول (١٧)

مصفوفة الارتباط

| أبعاد القيادة التحويلية | تحديد المشكلة | تطوير البدائل | تقييم البدائل | اختيار البديل | الرقابة والمتابعة | الفعالية |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|----------|
| التأثير المثالي | ٠,٧٣٠ | ٠,٦٧١ | ٠,٦٨٤ | ٠,٧٥٤ | ٠,٧٥٣ | ٠,٧٧٥ |
| الحفز الإلهامي | ٠,٦٩٧ | ٠,٦٦٠ | ٠,٦٢١ | ٠,٧١٥ | ٠,٧٧٢ | ٠,٧٤٧ |
| الاستثارة الفكرية | ٠,٧٠٢ | ٠,٦٧٣ | ٠,٧٠٨ | ٠,٧٥٩ | ٠,٧٦٣ | ٠,٧٧٢ |
| الاعتبارات الفردية | ٠,٧٠٨ | ٠,٦٧٦ | ٠,٦٥٣ | ٠,٧٤٤ | ٠,٧٤١ | ٠,٧٥٦ |
| التمكين | ٠,٦٢٥ | ٠,٦٠١ | ٠,٦٢١ | ٠,٦٥٣ | ٠,٦٤٩ | ٠,٦٧٥ |
| أبعاد القيادة التحويلية | ٠,٧٧٧ | ٠,٧٣٥ | ٠,٧٢٨ | ٠,٨١٣ | ٠,٨٢٣ | ٠,٨٣٥ |

جميع المعاملات مرتبطة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٧) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، والتمكين) وفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مكاتب التربية والتعليم في بريدة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أي تغير إيجابي في مستوى أبعاد القيادة التحويلية سيصاحبه زيادة في درجة فعالية اتخاذ القرار، وللحصول على مزيد من المعلومات حول ملاءمة النموذج، تم حساب قيم معامل الارتباط المتعدد R، وكذلك قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد وقيمته المعدلة، كما في الجدول (١٨).

جدول (١٨)
ملخص النموذج

| معامل الارتباط المتعدد "R" | مربع معامل الارتباط المتعدد R Square | مربع معامل الارتباط المتعدد المعدل Adjusted R Square | الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate |
|----------------------------|--------------------------------------|--|---|
| ٠,٨٥٠ | ٠,٧٢٢ | ٠,٦٩٩ | ٠,٤٩٥ |

يتضح من الجدول (١٨) أن قيمة R² بلغت ٠,٧٢٢، وهي قيمة عالية تشير إلى أن ٧٢,٢٪ من التباين في درجة فعالية اتخاذ القرار يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات في معادلة الانحدار. كما بلغت قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد المعدل Adjusted R Square ٠,٦٩٩، أي أن أكثر من ثلثي التباين في درجة فعالية اتخاذ القرار يمكن أن نتبأ بها بواسطة المتنبئات، ولمزيد من المعلومات حول هذا النموذج واختبار وجود علاقة خطية بين المتغيرات، تم استخدام تحليل التباين لمعادلة الانحدار ANOVA كما في الجدول (٩).

جدول (١٩)
نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA

| مجموع المربعات Sum of Squares | درجة الحرية df | متوسط المربعات Mean Square | قيمة "ف" F | مستوى الدلالة .Sig |
|-------------------------------|----------------|----------------------------|------------|--------------------|
| ٥٨,٣٢٩ | ٨ | ٧,٢٩١ | ٢٩,٧٠٨ | ٠,٠٠١ |
| ٢٢,٣٣٤ | ٩١ | ٠,٢٤٥ | | |
| ٨٠,٦٦٣ | ٩٩ | | | |

تشير النتائج في الجدول (١٩) إلى أن قيمة "ف" تساوي ٢٩,٧٠٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ وهو ما يشير إلى جودة وإمكانية استخدامه في التنبؤ بقيمة المتغير التابع. وفي الخطوة الأخيرة من التحليل تم إدخال جميع المتنبئات في وقت واحد، ويتضمن الجدول (٢٠) تقديرات معاملات الانحدار.

جدول (٢٠)
قيم المعاملات في تحليل الانحدار المتعدد

| مستوى الدلالة .Sig | قيمة t | العوامل المعيارية | العوامل الغير معيارية | |
|--------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | |
| | | Beta | B | |
| ٠,٣٩١ | ٠,٨٦٢ | | ٠,٣٥٤ | الثابت (Constant) |
| ٠,٠٢٤ | ٢,٢٨٩ | ٠,٢٥١ | ٠,٢٩٠ | التأثير المثالي (الكاريزما) |
| ٠,٦٩١ | ٠,٣٩٩ | ٠,٠٥٠ | ٠,٠٥١ | الحفز الإلهامي |
| ٠,٠٠٢ | ٣,٠٤٨ | ٠,٣٢٩ | ٠,٣٢٠ | الاستثارة الفكرية |
| ٠,٣٠٢ | ١,٠٢٨ | ٠,١٣٢ | ٠,١٤٢ | الاعتبارات الفردية |
| ٠,٠٣١ | ٢,١٨٤ | ٠,١٨٨ | ٠,٢٠٤ | التمكين |
| ٠,٥٠٤ | ٠,٦٧٢- | ٠,٠٤٠- | ٠,٠٧٢- | الجنس |
| ٠,٢٩٠ | ١,٠٦٤- | ٠,٠٦١- | ٠,١٤٠- | المؤهل |
| ٠,١٣٢ | ١,٥٢١- | ٠,٠٨٩- | ٠,١٧٣- | عدد سنوات الخبرة |

وأشار تحليل معاملات الانحدار (الجدول ٢٠) إلى التالي:

- وجود ثلاثة عوامل تصلح كمتنبئات بدرجة فعالية اتخاذ القرار وهي عامل التأثير المثالي "الكاريزما" (بيتا = ٠,٢٥١، ت = ٢,٢٨٩، $P > ٠,٠١$)، الاستثارة الفكرية (بيتا = ٠,٣٢٩، ت = ٣,٠٤٨، $P > ٠,٠٠٢$)، والتمكين (بيتا = ٠,١٨٨، ت = ٢,١٨٤، $P > ٠,٠٣١$).
- أفضل هذه المتنبئات وفقاً لقيمة بيتا هو الاستثارة الفكرية، ثم التأثير المثالي، وأخيراً التمكين.
- لا يمكن التنبؤ بدرجة فعالية اتخاذ القرار بناء على باقي عوامل القيادة التحويلية.
- متغيرات الجنس والمؤهل وعدد سنوات الخبرة لا تصلح كمتنبئات بدرجة فعالية اتخاذ القرار.

مما تقدم يتبين أنه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression: لتحديد إمكانية التنبؤ بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مكاتب التربية

والتعليم في بريدة من خلال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي) (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين)، وقد تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي) (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين)، وفاعلية اتخاذ القرار، كما تشير قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد إلى أن (3,72%) من التباين في درجة فعالية اتخاذ القرار يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات في معادلة الانحدار، وهو ما يشير إلى جودة، وإمكانية استخدامه في التنبؤ بقيمة المتغير التابع. وأشار تحليل معاملات الانحدار إلى وجود ثلاثة عوامل تصلح كمتنبئات بدرجة فعالية اتخاذ القرار وهي: (التأثير المثالي) (الكاريزما)، والاستثارة الفكرية، والتمكين)، وكانت الاستثارة الفكرية أفضل هذه المتنبئات وفقاً لقيمة بيتا، ثم التأثير المثالي، ثم التمكين، كما أوضحت النتائج أن متغيرات الجنس، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة لا تصلح كمتنبئات بدرجة فعالية اتخاذ القرار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية اتخاذ القرار.

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بالآتي:

- أن تقوم مكاتب التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية؛ لزيادة وعي القيادات الإدارية بأسلوب القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في العمل الإداري.
- عند تعيين القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم مراعاة توافر خصائص وأبعاد القيادة التحويلية لدى المعيّنين كالقُدرة على التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين.
- ضرورة تشجيع وتدريب رؤساء مكاتب الإشراف التربوي على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: (التأثير المثالي) (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين).
- تعزيز أبعاد القيادة التحويلية خاصة بعدي (التمكين، والاستثارة الفكرية) لدى القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأبعاد توافراً هو الحفز الإلهامي، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بعد التمكين والاستثارة الفكرية.

- تنمية العوامل (التأثير المثالي " الكاريزما"، والاستثارة الفكرية، والتمكين) لدى القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم ووضع استراتيجيات مقترحة كنموذج متكامل، وتطبيقها عملياً مما يسهم في زيادة فاعلية اتخاذ القرار.
- تعظيم دور القيادات الإدارية وتفعيله في تطوير وتنمية المهارات الإدارية لدى مرؤوسيه.
- تعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في مكاتب التربية والتعليم؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها، ويسهل قبولهم لها.
- العمل على تشجيع وتدريب القيادات الإدارية على معرفة تحديد جوانب القوة والقصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل، وتعزيز جوانب القوة، والتخلص من القصور.
- توجيه الباحثين وحثهم على إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة التحويلية، وربطها بمتغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

المراجع:

- أبوسمرة، محمود، والطيطي، محمد، وعمرو، ميرفت (٢٠١١). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٢(٢). ٢٥٧-٢٨٦.
- أبوهداف، سامي عايد (٢٠١١). علاقة القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الاغا، بلال فوزي جبارة (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مدربي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الباكر، خالد (٢٠٠٣). القيادة الإدارية. ورقة عمل غير منشورة مقدمة إلى جامعة البحرين. كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين.
- بني عيسى، أحمد (٢٠٠٦). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- البهلال، ماجد عبد الرحمن (٢٠٠٨). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بيدس، عادل مصطفى (٢٠٠٧). استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- الحارثي، سعد بن عايض (٢٠٠٨). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحريري، رافده (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٦). القادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، ٢٥، (١)، ٢٤٠-٢٤٦.
- الرقب، أحمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزعبي، حسن علي (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية في الحد من اسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. مجلة البصائر، ١٥(١)، ١٣-٥٦.
- سلامة، كايد (٢٠٠٠). تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود محمد (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه. مجلة علوم انسانية، ٧(٤٥). www.Ulum.nl.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الغازمي، محمد بزيع حامد بن تويلى (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، على محمد والزيادى، عادل رمضان ز أبراهيم، سلافة محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الحريري للطباعة.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث في إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، ٢٩-٣٠ مارس، جدة، السعودية.
- العمر، أمينة سليمان (٢٠٠٩). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العمرى، مشهور (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الغزوي، فائق عوض (٢٠١٠). القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالي. الرياض: مطابع مرامر.

الكردي، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: علم الكتاب.

كريم، محمد وخلف، حسني سعيد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مديين، سحر خلف سلمان (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.

مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق (٢٠٠٥). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.

المعاني، أيمن عوده (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(٢)، ٢٢٥-٢٥٨.

مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥). الاشراف التربوي في دول الخليج العربي واقعة وتطويره. الرياض: مطبعة مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

النوشان، علي حمد (٢٠٠٣). ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٢). اتخاذ القرارات التنظيمية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

Barnard, C-I. (1971). *The Functions of The Executive*. United States: Harvard University Press publishing house.

Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. New York: Basic Book.

- Brogan N. (2002). *Transformational Leadership Teacher Motivation and Team Effectiveness*. Ed.D. Unpublished Ph.D. University of St. John's University Jamaica, New York.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Duke, D. (1981). *Studying shared decision making in school in Samuel b. bacharach* (Ed.). *Organizational behavior in schools and school districts*. New York: Praeger.
- Kendrick, J. (2011). Transformational leadership. *American Society of Safety Engineers*, 56(11), p 14.
- Lucas, E. S. (2001). *Transformational leadership: principals, leadership, and school teams*. Ed.D. Unpublished Ph.D. University of Missouri, Columbia.
- Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 3-21.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2009). *Human resource management*. Irwin: McGraw Hill.
- Paul TJ, James, (2011). *The creative university in the Thai creative economy. Research in Business and Economics Journal*. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/10734.pdf>
- Raja, M. (2012). Does Transformational leadership leads to higher employee work engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 2222-6990.
- Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. *International Journal of Educational Management*, 28 (3), 279 – 288.