

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل كمال دواني* وعباس الشريفي*

تاريخ قبوله 2012/2/29

تاريخ تسلم البحث 2011/4/3

The Level of Practicing Transformational Decision Making Process by Secondary School Principals in Amman Governorate and its Relation to the Level of their Motivation Towards Work

Kamal Dawani and Abbas Al-Sharefy, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.

Abstract: This study aimed at finding out the level of practicing transformational decision-making process by secondary school principals in Amman governorate and its relation to the level of their motivation towards work. The sample consisted of (100) male and female secondary school principals. They were randomly drawn by using proportional stratified random sample from the population of the study. Two instruments were used: the first was "Decision-making Self-Assessment Questionnaire", and the second was "Principals' Motivation towards work Questionnaire". The findings of the study showed that the level of practicing transformational decision-making process by secondary school principals was medium (Mean: 2.97, Sd.: 1.07). the level of principals' motivation towards work was high, (Mean: 4.01, sd: 0.67). Finally, there was a significant positive relationship at ($\alpha \leq 0.001$) between the level of practicing transformational decision making process by the principals and their level of motivation towards work. The value of the correlation coefficient was (0.98). Recommendations of the study : Organizing seminars for secondary school principals, pertaining to transformational decision-making in particular and to the theory of transformational leadership in general, conducting similar studies in Jordanian public and private universities, in light of age, gender, experience, and academic qualifications variables should be exposed to the concept of motivation and its relation to work quality and to their morale. (Keywords: Transformational decision-making, Motivation for work, Secondary school principals in Jordan).

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل. وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة في المدارس الثانوية تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة. واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى "استبانة التقدير الذاتي لصنع القرار"، والثانية "استبانة دافعية المديرين للعمل". وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية صنع القرار التحويلي كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.97) بانحراف معياري (1.07). وكان مستوى الدافعية للعمل لدى المديرين مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.67). وكانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين مستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعيتهم للعمل، إذ بلغ معامل الارتباط (0.98). ومن بين التوصيات: تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية تتعلق بصنع القرار التحويلي بشكل خاص، وبنظرية القيادة التحويلية بشكل عام، وإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مستوى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، تتناول متغيرات لم تتناولها الدراسة الحالية مثل العمر والجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وأن يكون مديرو المدارس على اطلاع ومعرفة بالدافعية ومفاهيمها وعلاقتها بنوعية العمل وبمغنوياتهم. (الكلمات المفتاحية: صنع القرار التحويلي، الدافعية للعمل، مدير المدرسة الثانوية/ الأردن).

لقد جاءت القيادة التحويلية لتبني استراتيجيات منظمة، تختلف عن استراتيجيات القيادات البيروقراطية، والتبادلية، والموقفية، من حيث التركيز على توسيع اهتمامات التابعين، وإثارة وعيهم الثقافي والأخلاقي للتطلع إلى ما هو أبعد من المصالح الشخصية. وقد أثبتت بعض الدراسات التي أشار إليها باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2000) التي استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) التي يرمز لها (MLQ)، أن القادة التحويليين أقاموا علاقات مع تابعيهم أفضل من القادة التبادليين؛ وأن التابعين بذلوا جهداً أكبر في عملهم، وتعاونوا أفضل مع قادتهم التحويليين.

مقدمة: تتمثل الوظيفة الرئيسة للقائد الإداري في أية مؤسسة، وفي أي مستوى داخل هذه المؤسسة، بمساعدة العاملين على بناء قدراتهم، بما يسمح لهم الوصول إلى أقصى ما يملكون من إمكانيات؛ لذلك تعد قيادة الأفراد وإدارتهم من المهام الأكثر تعقيداً. أما إذا كانت لدى القائد مقدرة فائقة على التواصل والتفاعل، فإن عمل القيادة قد يصبح أكثر سهولة، نتيجة لامتلاك القائد مهارات التعامل مع الأفراد التي من شأنها دعم العلاقات المهنية الصحيحة. فقد تكون هناك فروق، أو حتى صراعات في الرأي بين القائد وأتباعه، لكن القائد الذي يمتلك المنظور القيادي، المقتدر على خلق رؤية للمؤسسة، تلهم الأتباع العمل على تحقيقها، لن يواجه مثل هذه الصراعات التي تحدث في المنظمات الكلاسيكية.

* كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

* كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

في ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن القرار التحويلي هو ثقافة مؤسسية قائمة على تحديد ما الأفضل لمصلحة المؤسسة. وأن صنع القرار يُعد إطاراً للعمل على خلق ثقة لدى القادة تعينهم على صنع القرار السليم القائم على المعرفة.

لقد أصبح العالم المعاصر يؤكد أكثر من ذي قبل على "الأنا"، وعلى كل ما هو ذاتي. وقد يعود سبب ذلك إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات وانتشارها، وتطور الأنظمة المعلوماتية من قنوات تلفزيونية وشبكات الإنترنت، التي أصبح لها الأثر الكبير في أفعال الناس وقيمهم وأولوياتهم، لا سيما أنها أصبحت تنمي لدى الأفراد متعة الاستهلاك من خلال الإعلانات التجارية الجذابة، حتى أصبحت "الأشياء" تستحوذ على الأفراد إلى حد كبير. وهذا كله أدى إلى تحول قيمي، يركّز على الاهتمامات الذاتية، وعلى نقل الأولوية إلى المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة (Prior, 2003).

لهذا جاءت القيادة التحويلية لتطرح السؤال الآتي:

ما المصلحة الفضلى لطلبتنا ومعلمينا وإدارييننا وأولياء الأمور ؟

إن هذا النوع من القيادة يدعو قادة المدارس إلى صنع القرارات القائمة على ما الأفضل للمدرسة وللمنتفعين منها.

إن المفاهيم التحويلية لعملية صنع القرار، يجب أن تصبح جزءاً من ثقافة المدرسة، بحيث تؤثر في المناخ التنظيمي للمدرسة، ويكون لها انعكاس جوهري على أداء العاملين فيها؛ لأن المدرسة في الوقت الحاضر بحاجة ماسة إلى ثقافة جديدة لصنع القرار، وأن المجتمع المعقد المعاصر زاد من تعقيد المهمة التي تتخذ فيها قرارات سليمة. وقد سبب هذا الوضع ضغوطاً كبيرة تُمارس على المدارس والمؤسسات التربوية الأخرى التي غالباً ما تتعرض لتهمته الافتقار إلى أصول المعرفة ذات الصلة بصنع القرار.

وقد أشار براور وبالغ (2005) Brower & Balch إلى أن التفكير التحويلي، يتطلب قادة يتطلعون إلى المواقف بطرق تساعدهم على الانتقال من المستوى الشخصي إلى مستوى الصالح العام في أثناء صنع القرارات. وإن المشكلة المستحكمة في عملية صنع القرار هي الطبيعة الذاتية التي تؤثر في هذه العملية. فعملية "الأنا"، التي غالباً ما تهيم على صنع القرار وتلغي فاعليته، تجعله عديم الفائدة على المستوى المؤسسي؛ لذا يتوجب على قادة المدارس، من أجل الارتقاء بقراراتهم إلى مستوى القرار التحويلي، أن يقاوموا المدخلات الفردية التي تعتمد كلياً على الرأي الشخصي والاعتقاد الذاتي، معياراً لصنع القرار، وأن يكتسبوا ثقافة عامة تشاركية تتحلّى بالخصائص التحويلية. وأن يدركوا أن صنع القرار التحويلي يتطلب تركيزاً شديداً على مصادر الدافعية، التي أشار إليها جليسر (1986) Glasser، بأنها تحرك الحالات الداخلية التي تحدث للفرد، وتكون إما داخلية جوهرية (Intrinsic)، وإما خارجية (Extrinsic).

وذكر راينهارتز وبيج (2004) Reinhartz & Beach أن الباحثين الذين درسوا إصلاح المدارس والتغيير التربوي، وجدوا أن القرارات التي يتخذها القادة لها تأثير قوي في عمليات التحسين والتغيير، إذا ما التزموا بصنع القرار التحويلي القائم على المعرفة العلمية، وعلى ما هو أفضل للمدارس، وتبين أن قادة المدارس عندما يصنعون قرارات مفيدة لمدارسهم، قائمة على المشاركة الفاعلة من جانب المعلمين، فإنهم يصبحون مفكرين تحويليين. وعلى العكس من ذلك، يستحيل على مديري المدارس صنع قرارات جيدة، من غير أن يكتسبوا ثقة أعضاء هيئة التدريس، وأن ممارساتهم الخاطئة والمحتيزة التي لا تتفق مع المصالح العامة لمدارسهم، ستكون عديمة الفائدة، وقد تؤدي إلى فشل المديرين، وكقادة، وإلى انزعاجهم عن العاملين معهم.

إن كسب ثقة الجماعة، على المستوى الشخصي، يعد أساساً للقيادة الناجحين. وإن اتخاذ القرار الذي يتصف بالمرونة والمنتفح على المعطيات المتاحة، يكسب صاحبه قدراً كبيراً من ثقة العاملين واحترامهم، وبذا تقوى المؤسسة وتتقدم. ومن أجل تحقيق مثل هذا النجاح، على قادة المدارس العمل على توظيف الحقائق، وتوفير البراهين، والالتزام بالمعايير الموضوعية قدر الإمكان.

لقد قال اليونور روزفلت مرة، إن الأفراد يستطيعون إنجاز أصعب المهمات، ما دام اهتمامهم ليس موجهاً نحو "من الذي يحصل على المكافأة". إن فكرة القيادة التحويلية لها الهدف نفسه، من حيث كونها موجهة نحو أهداف جوهريّة دائمة البقاء. فهي عملية إلهام للآخرين، من أجل العمل بطريقة منسجمة لبناء منظمة دائمة وقائمة على قيم ثابتة، في الوقت الذي تنجز فيه تطلعات جوهريّة مشتركة (Weinstein, 2004).

من خلال الملاحظات التجريبية عن صنع القرار التحويلي في المدارس، تطور أدب واسع، صاحبه تطور في النتاج المعرفي الذي استقرئ من عدد من الباحثين في مدة طويلة؛ ليصبح فيما بعد نظرية عرفت بنظرية صنع القرار التحويلي التي تعمل من حيث الفكر والممارسة، بطرق تعكس المصلحة العامة للمؤسسات، وليس المصالح الشخصية للأفراد، بحيث يعمل القادة والأتباع معاً، في إطار ثقافة واحدة قائمة على قوانين تحويلية. ومن أهم هذه القوانين ما يأتي: (Brower & Balch, 2005)

- يدرك القادة الأصول الثابتة لصنع القرار التحويلي.
- القادة على وعي بالمعوقات الداخلية والخارجية لصنع القرار.
- يصنع القادة قراراتهم بالطريقة التي تتفق مع رسالتهم.
- يثمن القادة قيمة كل من التمكين والتفويض.
- يدرك القادة أهمية التغيير التربوي.
- يعرف القادة القوانين الجوهرية للطبيعة البشرية.
- يدرك القادة الأخطاء المدمرة لصنع القرار.

- تكوين القدرات أو الإمكانيات التي تشجع مدخلات جديدة، وتدعم الإبداع، وتضمن كل ما هو قيم.
- فهم القوانين الجوهرية للطبيعة البشرية، ونقلها بوضوح لأعضاء المؤسسة.
- المقدرة على فهم المصادر الداخلية والخارجية للدافعية واستخدامها.

فإذا استطاع كل فرد أن يفهم مفاهيم الفكر التحويلي في المؤسسة، فإنه يصبح قادراً على فهم لماذا تصنع القرارات. ومع أن بعض الأفراد قد لا يوافق على قرار ما، لكن عليهم أن يفهموا رؤية المؤسسة ورسالتها، وأهمية الصالح العام بالنسبة لصنع القرار. وأن القادة الذين يعملون على تنشئة التفكير التحويلي ليصبح مناخاً وثقافة في المؤسسة، هم الذين يبنون الدافعية الداخلية والخارجية، التي تعد من الناحية المهنية واعدة ومجدية. فقد لاحظ ستايك (Stipek, 1998) أن توضيح أو إظهار أهمية شيء ما، قد يكون مصدراً عظيماً للدافعية الداخلية، وعلى قادة المؤسسة أن يكافحوا باستمرار، لفهم العوامل الدافعية التي تؤثر في السلوك الإنساني من أجل المصلحة العامة.

لقد أجريت دراسات عديدة تناولت صنع القرار منها دراسة فولنوايدر (Fulenwider, 2008) التي بحثت في عمليات صنع القرار الأخلاقي لمديري المدارس، وفقاً لمتغير الخبرة الذي حدّد بثلاث فئات: المبتدئون (أقل من ثلاث سنوات)، والمتوسطون (ما بين 4-8 سنوات)، والماهورون (أكثر من تسع سنوات). وهدفت إلى فحص العلاقة بين عمليات صنع القرار الأخلاقي للمديرين من ذوي الخبرات الثلاث، عند تعاملهم مع المستفيدين من المدرسة، ودرجة استخدامهم للمسوغات الأخلاقية المنسقة. وقد تكونت عينة الدراسة من (11) مديراً، قدمت إليهم سيناريوهات أخلاقية افتراضية، وفرصاً لاستدعاء المعضلات الأخلاقية التي واجهوها، وتم تدوين المقابلات مع المديرين وتمريزها. وأظهرت النتائج عدم وجود دليل يؤكد أن صنع القرار يتباين تبعاً لتباين الخبرة. وتمت مناقشة نموذج لعملية صنع القرارات للمديرين قدمته الدراسة.

وقام مولير (Mueller, 2010) بدراسة كمية ارتباطية، كان الغرض منها تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية، وأساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من القادة في منطقة تعليمية ريفية كبيرة في ولاية وايومنك (Wyoming). وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي.

وهدفت دراسة كوجر (Kaucher, 2010) إلى تعرّف العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة، وتكونت عينة الدراسة

ولصنع قرار تحويلي ينبغي توكيد مصادر الدافعية الداخلية. أما مصادر الدافعية الخارجية، كمسألة الثواب والعقاب، فإنها تعد أساسية لضبط الأمور الإدارية، كاستخدام التهديد والعقاب والانضباط، أو منح المكافآت وتقديم الحوافز لضبط العاملين؛ من أجل الحصول على ما يريدون منهم. وهذه المصادر غالباً ما تقابل بالفاعلية المحدودة، لأن الدافعية بطبيعتها، هي حالة داخلية نشأت على أفضل وجه من مصادر داخلية جوهرية.

وبشكل عام، يمكن القول إن جميع النشاطات التي يؤديها الأفراد تقع في متصل يبدأ من النشاط المنبعث كلياً من الذات، ويكون الدافع داخلياً جوهرياً، وينتهي بالنشاط الصادر كلياً من الأفراد أو من مصدر خارجي ويكون الدافع خارجياً (Reeve, 1996).

وكثيراً ما يخطئ القادة، بما فيهم قادة المدارس، في محاولاتهم لاستثارة العاملين، من خلال مكافآت أو حوافز معينة، مثل زيادة الرواتب، أو تحقيق منافع أخرى. ومع أنهم يخدمون، في ذلك، أهدافاً وأغراضاً مؤسسية مهمة، إلا أن مثل هذه المكافآت والحوافز ليست مصادر فعالة للدافعية. وإن استثارة العاملين بمثل هذه الدوافع لتلبية بعض الحاجات المؤسسية، قد ينتج عنها بعض المكاسب لفترة قصيرة، ونادراً ما تبقى هذه الدوافع دائمة كدوافع حقيقية (Brower & Balch, 2005).

ينبغي على قادة المنظمات بشكل عام، وقادة المدارس بشكل خاص، أن يكونوا على اطلاع واسع، وفهم عميق لعوامل الدافعية التي تؤثر في السلوك الإنساني، من أجل توعيتهم بالصالح العام. كما أن فهم الطبيعة المعقدة لهذا التحدي يعد الأساس لتكوين القدرات الدافعية، والإصغاء للأسئلة: لماذا؟ وكيف؟ ومتى؟، وأن الإجابة عن هذه الأسئلة تعد البداية لرحلة الفهم والتفهم لهذه القدرات؛ لأن مثل هذه الأسئلة وإجاباتها متجذرة في أصول الدافعية؛ إذ تعرّف الدافعية - بشكل عام - بأنها: حالة داخلية تنشط الفرد وتزوّد سلوكه بالطاقة، وتوجهه نحو تحقيق هدف معين (Kleinginna & Kleinginna, 1981).

لكن السؤال الذي يثار هو: كيف يستطيع القائد تكوين قدرات للدافعية بمعزل عن الدوافع الخارجية؟ هناك خمسة مفاهيم رئيسية، تجيب عن هذا السؤال، تتفق كثيراً مع صنع القرار التحويلي، وتعد بمثابة موجّهات، تمكن القائد من تكوين قدرات دافعية لدى العاملين تصب في مصلحة المؤسسة هي: (Stipek, 1998)

- أن يتواصل القائد مع أفراد المؤسسة، ويتفاعل معهم بروح التفكير التحويلي.

- تكوين القدرات المؤسسية التي تضمن كل عضو في المؤسسة، بقدرٍ متساوٍ للعضو الآخر.

الدافعية والرضا للمعلمين. واختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين العاملين في ثماني مدارس تضمنت الصفوف من الثالث إلى السادس، واشتملت العينة على مديري هذه المدارس. وأظهرت النتائج أن معظم المعلمين وافقوا على الخصائص القيادية الإيجابية لسلوك المدير باختيارهم أحد البديلين: غالباً، أو غالباً جداً لمعظم فقرات الاستبانة، باستثناء ثلاث مدارس. وكان غالبية المعلمين راضين أو راضين جداً عن معظم فقرات استبانة الدافعية نحو العمل والرضا عن العمل، باستثناء ثلاث مدارس أيضاً. إلا أن غالبية المعلمين لم يكونوا راضين أو غير راضين جداً عن روايتهم. كما أظهرت النتائج وجود نمط عام من العلاقات الإيجابية المعتدلة بين إدراكات المعلمين للأساليب القيادية للمديرين ودافعية المعلمين ورضاهم عن العمل.

وهدفت دراسة براون - هاورد (Brown - Howard, 2008) إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المعلم، وتعرف ماهية العلاقة بين هذين المتغيرين وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة التدريسية. واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) لتحديد الأسلوب القيادي للمدير؛ والثانية استبانة منيسوتا للرضا (MSQ) لتعرف مستويات الدافعية للمعلمين. وقد وزعت (50) نسخة من الاستبانتين على معلمي المدارس الحكومية في ولايات جورجيا وجنوب كارولينا، وتكساس ولوزيانا، تم استرجاعها جميعاً. وأشارت النتائج إلى أن الطريقة التي قدر فيها المعلم الأسلوب القيادي لمديره لم يكن لها أي تأثير في دافعيته سواء الداخلية، أم الخارجية، أم العامة. ولم يكن لخبرة المعلم وجنسه تأثير في تقدير الأسلوب القيادي لمديره، وكان لجنس المعلم تأثير في دافعيته، ولم يرتبط عدد سنوات الخبرة في التدريس بدافعية المعلم ارتباطاً دالاً إحصائياً.

أما دراسة برايس (Price, 2009) فقد هدفت إلى تحديد، إن كانت هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المعلم. وقد تكونت العينة من (202) من المعلمين اختبروا عشوائياً من تسع مدارس. واستخدمت أداتان لجمع البيانات وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجتي القيادتين التسلطية والديمقراطية للمدير ودافعية المعلم. وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة القيادة الديمقراطية والدافعية. في حين كانت هناك علاقة ارتباطية سلبية بين درجة القيادة التسلطية والدافعية. ولم تكن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة التسلطية (Laissez - Faire) للمدير ومستوى دافعية المعلم.

وكان الغرض من دراسة راينولدز (Reynolds, 2010) هو اكتشاف العلاقة بين القيادة التحولية ودافعية المعلم في المدارس الثانوية في الجنوب الغربي لولاية أريزونا؛ في ضوء الفرضية التي تقول: "تزداد دافعية المعلم كلما ازدادت ممارسة القيادة

من (168) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات وثلاث كليات في جنوبي كاليفورنيا. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي. وحصلت الأمانة، والإصغاء، والتكامل، والكفاية، والتحفيز على تقدير أعلى بوصفها الخصائص الخمس الأعلى المطلوبة للقائد الفعال، وأن الأمانة والتكامل هما من بين الخصائص الخمس الأكثر أهمية للقائد الفعال. في حين جاءت الرؤية بالترتبة الأخيرة بوصفها خصيصة للقائد الفعال.

وكان الغرض من دراسة موريس (Morris, 2011) هو تحديد مدى تنبؤ عشرة متغيرات بممارسات صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وتكونت العينة من (359) مدير مدرسة ثانوية عامة في فرجينيا، استجابوا لخمس عشرة معضلة أخلاقية، وتم فحص درجات صنع القرار الأخلاقي والبيانات البيوجرافية لمعرفة الارتباطات الدالة إحصائياً باستخدام تحليل التباين الثنائي، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتطوير النماذج ومعادلات الانحدار التي كانت ذات دلالة إحصائية للتنبؤ بدرجات صنع المديرين للقرار الأخلاقي ذي العلاقة بتلك المعضلات.

أما دراسة هكس (Hicks, 2011) التي هدفت إلى تعرف عملية صنع القرار الأخلاقي عبر المنظمات. فقد كان ارتفاع نسبة القرارات غير الأخلاقية التي تتخذ في أمريكا في القرن الحادي والعشرين عاملاً مشجعاً لإجراء هذه الدراسة. وتم البدء في البحث عن القرارات الأخلاقية من خلال مراجعة الأبيات ذات الصلة، والاستنتاج من الأدوات المستخدمة في صنع القرارات داخل المنظمات. لقد غطت الدراسة موضوعات تناولت نماذج صنع القرارات، والسلوك التنظيمي، ونظم المكافآت، والقيادة، واختبار الأخلاق والثقافة والجنس وعلم النفس الأخلاقي. وأظهرت النتائج أن المعرفة والخيارات الأخلاقية تعد من المتطلبات الأساسية لمنع الفضائح في المنظمات.

وفيما يتعلق بالدافعية فقد أجريت دراسات عديدة في هذا المجال منها دراسة سميث (Smith, 2000) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين إدراك المعلم للأسلوب القيادي للمدير ودافعيته المرتبطة بأسلوب قيادي معين، وقد تم بحث أسلوبين للقيادة هما: المبادأة والاعتبارية. واعتمدت الطرق الكمية في تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المعلم باستخدام استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) واستبانة منيسوتا للرضا (MSQ). وقد أشارت النتائج إلى أن الأسلوب القيادي للمدير كلما كان أكثر ديمقراطية، كان مستوى دافعية المعلم أعلى. ولم يكن لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة تأثير في دافعية المعلم ولا في إدراك المعلم للأسلوب القيادي للمدير.

وهدفت دراسة ويب (Webb, 2008) إلى بحث العلاقة بين الاستراتيجيات القيادية لمديري المدارس الابتدائية ودافعية المعلمين ورضاهم عن العمل في منطقة الحزام الأسود بولاية الباما؛ وتعرف مدى الارتباط بين سنوات الخبرة ومستويات

محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعيتهم للعمل؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عملية صنع القرار في المؤسسات الإدارية، ومن كون الإدارة في جوهرها عملية صنع قرار، ومن أهمية الدافعية لدى القادة الإداريين، بوصفها عاملاً يُشجع على العمل عند ارتفاع مستواها، وعامل تأخير لمجريات الأمور داخل المنظمة عند انخفاض مستواها لدى العاملين. ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان من خلال تعرفهم إلى مستوى ممارستهم لعملية صنع القرار التحويلي، من ناحية، ومستوى دافعيتهم للعمل من ناحية أخرى.
- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم، وبخاصة مديريةية التدريب، لإعداد برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان، في مجال صنع القرار التحويلي.
- توفر هذه الدراسة أداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، يمكن الاستفادة منهما بتطبيقهما في دراسات أخرى مماثلة، تجرى على مراحل دراسية أو منظمات إدارية أخرى.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة ومديراتها في محافظة عمان للعام الدراسي (2010/2011).

أما محددات الدراسة فهي أن:

- نتائج هذه الدراسة تتحدد بدرجة صدق الأداتين وثباتهما، ومدى موضوعية المستجيبين.
- تعميم النتائج لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

تعريف المصطلحات:

- اشتملت الدراسة على بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وكما يأتي:
- صنع القرار التحويلي: عرفه براور وبالك (Brower & Balch, 2005) بأنه: التزام القادة والأتباع مشاركة في التفكير والعمل بطرق تعكس المصلحة العامة وليس المصلحة الفردية داخل المؤسسة.

ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عمان من خلال إجاباتهم

التحويلية". وقد استخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى لتعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية، والثانية لتحديد الدافعية. واستخدم في تحليل البيانات إحصائياً: معادلة كرونباخ ألفا، والارتباطات الثنائية، ومعادلة الانحدار. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية مباشرة وضعيفة بين دافعية المعلم والقيادة التحويلية أدت إلى رفض فرضية الدراسة.

في ضوء ما تقدم، يبدو أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغير صنع القرار، كان مقتصرًا على صنع القرار الأخلاقي، وأن غالبية الدراسات التي بحثت في متغير الدافعية، اقتصرت على العلاقة بين القيادة أو الأساليب القيادية ودافعية المعلم. ولم تكن هناك دراسة - حسب علم الباحثين - تناولت العلاقة بين عملية صنع القرار التحويلي لمديري المدارس الثانوية ودافعيتهم للعمل؛ لذا جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين هذين المتغيرين.

مشكلة الدراسة:

يواجه قادة المدارس يومياً عدداً من القرارات التي يجب اتخاذها للحفاظ على تحسين مدارسهم واستمراريتها. وقد كتب كثير من المقالات والأبحاث عن دور القيادة المدرسية في صنع القرارات وأهميتها للطلبة والمعلمين والمنهاج المدرسي، والعملية التعليمية التعلمية بشكل عام؛ فضلاً عن التخطيط الاستراتيجي والتغيير الذي يتطلبه الوضع القائم والمنتظر. واتفق الباحثون الذين بحثوا في موضوع الإصلاح المدرسي، على أن قادة المدارس، من خلال القرارات التي يتخذونها، لهم تأثير قوي في العمليات المتعلقة بتحسين المدارس وزيادة فاعليتها (Reinhartz & Beach, 2004).

ومن المعروف أن المدارس في الأردن هي في قاعدة الهرم الإداري البيروقراطي، الذي تمارس فيه السلطة من الأعلى إلى الأدنى، وتصنع القرارات على مستويات إدارية عليا. والإدارة المدرسية، في مستواها التنظيمي، لا تستطيع أن تصنع القرارات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في بنية المدرسة، أو تحدث زيادة ملحوظة في مستوى الدافعية للعمل لدى الإداريين. ومن خلال النظر إلى أهمية صنع القرار التحويلي، ودوره في رفع مستوى دافعية العاملين نحو العمل، فقد جاءت هذه الدراسة التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعيتهم للعمل، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الدافعية للعمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ≤ α بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية صنع القرار التحويلي. وتم التأكد من ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، فبلغ معامل الثبات (0.84)، وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

2. استبانة دافعية المديرين للعمل: قام الباحثان ببناء استبانة "دافعية المديرين للعمل" بعد الرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة البدور (2006)، ودراسة الزعبي (2003). وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (36) فقرة. وقد تم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى، إذ عرضت الأداة على ثمانية محكمين من الأساتذة في الجامعات الأردنية. وبعد إجراء التعديلات والحذف والإضافة لبعض الفقرات، أصبحت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من (35) فقرة.

أما ثبات الأداة، فقد تم إيجاده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت قيمة معامل الثبات (0.87)، وتعد هذه القيمة مقبولة في هذا النوع من الدراسات.

المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha).

ولتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية صنع القرار التحويلي، ومستوى دافعية المديرين للعمل، استخدمت المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 – 2.33

والمستوى المتوسط من 2.34 – 3.67

والمستوى المرتفع من 3.68 – 5

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: "ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي من وجهة نظرهم. ويظهر الجدول (2) ذلك.

عن استبانة صنع القرار التحويلي المستخدمة في هذه الدراسة والمعروفة باستبانة التقدير الذاتي لاتخاذ القرار (Decision making Self-Assessment Questionnaire).

- الدافعية: عُرِّفت بأنها: "الحالات الداخلية أو الخارجية للفرد، التي تحرك السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق الهدف" (توق، 2003، ص201). كما عُرِّفت بأنها: الرغبة داخل الفرد التي تدفعه إلى الأداء أو السلوك بطريقة معينة (Singh, 2001).

أما مستوى الدافعية للعمل فيعرف إجرائياً بأنه:

الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية الأردنية، الحكومية والخاصة، لإجاباتهم عن فقرات استبانة الدافعية نحو العمل المستخدمة في هذه الدراسة.

منهج البحث المستخدم: استخدم منهج البحث المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عمان للعام الدراسي 2010/2011، بلغ عدد أفرادها (328) مديراً ومديرة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم. أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من أفراد مجتمع الدراسة، وبنسبة قدرها (30%) تقريباً، وقد بلغ عدد أفرادها (100) مدير ومديرة. والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب مديريات التربية والتعليم.

جدول 1: توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب مديريات التربية والتعليم

المديرية	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة
مديرية عمان الأولى	44	13
مديرية عمان الثانية	29	9
مديرية عمان الثالثة	43	13
مديرية عمان الرابعة	48	15
مديرية عمان الخامسة	46	14
مديرية التعليم الخاص	118	36
المجموع	328	100

أداتا الدراسة:

استخدمت لجمع البيانات أدتان هما:

1. استبانة صنع القرار التحويلي: استخدمت استبانة التقدير الذاتي لاتخاذ القرار (Decision making Self-Assessment Questionnaire) التي طورها براور وبالغ (Brower & Balch, 2005) بعد ترجمتها إلى اللغة العربية؛ والتي تم استخدامها في دراسة دواني والشريف (Dawani & Al Sharifi, 2009) لقياس

جدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لصنع القرار التحويلي من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
11	أنظر بوصفي قائداً إلى كل فرد من أفراد المؤسسة التي أديرها بأنهم متساوون من حيث الأهمية	3.90	1.11	1	مرتفع
8	عندما أصنع قرارات صعبة كقائد، أخذ بالاعتبار كيف يمكن أن تتأثر المؤسسة التي رأسها بهذه القرارات	3.89	1.00	2	مرتفع
5	عندما أصنع قرارات صعبة بوصفي قائداً، أفكر عادة بالصالح العام بدلاً من صالح الأفراد	3.84	1.09	3	مرتفع
33	أعتقد أن رؤية المؤسسة ورسالتها تُعدّان المحور لصنع القرار	3.83	1.10	4	مرتفع
26	أعتقد أن القادة المدمنين على الكحول يستطيعون أن يستمروا بقيادتهم دون أن تحدث نتائج خطيرة على صنع القرار إذا اتخذت العناية اللازمة	3.79	1.33	5	مرتفع
25	أعتقد أن هناك أوقاتاً قد يضطر فيها القائد أن يقوم بعمل غير مشروع لكي يبرر صحة قراراته الصعبة	3.78	1.19	6	مرتفع
15	عندما يؤخذ بالاعتبار جميع الأشياء الضرورية لعملية صنع القرار من دون الوصول إلى نتيجة، سأستخدم حدسي القائم على المعرفة لصنع القرار بطريقة أو بأخرى	3.64	1.11	7	متوسط
18	إذا كنت مديراً لمدرسة وفوقي رئيس مباشر يشرف على كل ما أعمله، سأبذل قصارى جهدي لأفهم وجهة نظر رئيسي عند صنع القرارات	3.63	1.17	8	متوسط
38	أعتقد أن هناك أوقاتاً يضطر فيها القائد أن يعمل بطريقة غير أخلاقية للتأكد على أن المؤسسة التي يقودها في تقدم	3.61	1.28	9	متوسط
3	عندما أتخذ قرارات صعبة بوصفي قائداً أجمع بيانات موضوعية ما أمكن وأصنع القرار معتمداً بشدة على تلك المدخلات	3.51	1.11	10	متوسط
6	أعتقد أنه سيأتي الوقت الذي تكون فيه القيادة للأخلاقية مبررة	3.51	1.25	10	متوسط
22	أعتقد أن اندفاع الأفراد هو نتيجة لحاجاتهم الفيزيولوجية والسيكولوجية	3.38	0.99	12	متوسط
17	أعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة عند صنع القرارات	3.36	1.18	13	متوسط
27	إذا غير رئيسي المباشر قراراً سبق وأن اتخذته، لاعتقاده أن القرار سيئ للمؤسسة، سأقبل بذلك	3.20	1.16	14	متوسط
14	أعتقد أن الناس يستشارون بالقسر والتهديد	3.18	1.23	15	متوسط
2	أعتقد بوصفي قائداً أنه عليّ أن أستخدم الأفراد الذين يقولون شيئاً إيجابياً عني	3.13	1.20	16	متوسط
39	أعتقد أنه من أدوار التابعين الرئيسة هو إرضاء قائدهم	3.13	1.24	16	متوسط
29	أعتقد أن تقديم حوافز خارجية غير جوهرية، كالمال مثلاً، للقيام بعمل جيد يعد أفضل دافع للأفراد	3.12	1.27	18	متوسط
19	أعتقد أن العاطفة تستطيع أن تزودنا ببصيرة قيمة لصنع القرارات المناسبة والسليمة	3.08	1.22	19	متوسط
30	أعتقد أن هناك قوى خارجية قد تملّي أهم القرارات الضرورية للمؤسسة على الرغم من أنها تقلل من شأن قائد المؤسسة في عملية صنع القرار	2.92	1.13	20	متوسط
1	عندما أقوم بصنع قرارات صعبة بوصفي قائداً أفكر كيف يؤثر هذا القرار على عائلتي وعليّ	2.78	1.37	21	متوسط
35	أعتقد أن القرارات التي تؤخذ لتحسين التعليم في المدارس تكون فيها المنافسة أكثر فعالية من التعاون	2.77	1.15	22	متوسط
13	أعتقد أنه ليس مهماً أن أرضي رئيسي المباشر بالقرار الذي أتخذه	2.76	1.15	23	متوسط
4	عندما أصنع قرارات صعبة بوصفي قائداً، أكون مأخوذاً بروح تنافسية لكي أريح	2.75	1.24	24	متوسط
37	عندما أتخذ قرارات شديدة الصعوبة عند ممارسة دوري بوصفي قائداً، لها علاقة بمصادر المدرسة، كالتنظيم مثلاً، يكون تركيزي الرئيسي على تحسين درجات الاختبار المدرسي	2.72	1.10	25	متوسط
7	عندما أصنع قرارات صعبة فإنها تؤثر سلباً على أكثر من نصف الأفراد الذين يتأثرون بها	2.70	1.31	26	متوسط
40	عند ضرورة اتخاذ قرارات صعبة، يجب أن يؤخذ اعتبار كبير لكيف سيستقبلها هؤلاء الذين يتأثرون بها	2.65	1.11	27	متوسط
31	أعتقد أنني نادراً ما اتخذت قرارات سيئة لأنني عادة أكون صائباً في التوجهات التي يجب أن تتخذها المؤسسة، مستعيناً بذلك بقدرتي القيادية الموهوبة لي	2.54	1.02	28	متوسط
9	أعتقد كقائد بأن علامات الاختبار المدرسي يجب أن تؤدي إلى صنع القرار	2.52	1.16	29	متوسط
20	أعتقد أن القائد يجب أن يمتلك القدرة على صنع القرارات الحاسمة وفي وقت محدد حتى في حالة الافتقار إلى وضوح الطريق (الرؤية)	2.47	0.99	30	متوسط
24	أعتقد أن غالبية القرارات تأتي نتيجة لشعوري الصحيح والقائم على الخبرة	2.41	0.92	31	متوسط
21	أعتقد أن الطلبة يجب أن يكونوا المحور لجميع القرارات في المدرسة	2.39	1.09	32	متوسط
34	أعتقد أن الأفراد هم الأهم عند صنع القرار	2.38	1.14	33	متوسط
36	أعتقد أن لباس القائد المهني يكون أسلوباً فعالاً جداً لكسب الاحترام له	2.35	1.06	34	متوسط
12	أعتقد أنه إذا قمت بتسويق القرار بالطريقة الصحيحة أستطيع أن أقنع الآخرين بأن قراري هو القرار المناسب	2.33	0.98	35	منخفض
28	أعتقد أنه أمر طبيعي أن تستخدم المدارس أسلوب المنافسة كوسيلة للتحسين	2.25	1.03	36	منخفض
16	أعتقد أن أي قرار يمكن أن يكون مفيداً إذا كنت مؤمناً به	2.22	0.91	37	منخفض
10	أعتقد أن التغيير في التربية أمر حتمي، وأنه من واجبي بوصفي قائداً أن أسوق أهمية التغيير إلى عملاء التربية	2.14	1.00	38	منخفض
32	أعتقد أن على القائد أن يعمل ما بوسعه ليترك إرثاً مشرفاً لقيادته	2.07	1.17	39	منخفض
23	أعتقد أن القائد يجب أن يمتلك الحرية والمهارة في استخدام البيانات كأداة لدعم القرار الصعب، ولجعل المتأثرين به قانعين بأنه قرار سليم	2.06	1.03	40	منخفض
الدرجة الكلية	2.97	1.07	متوسط		

الحرية والمهارة في استخدام البيانات كأداة لدعم القرار الصعب، ولجعل المتأثرين به قانعين بأنه قرار سليم" بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: "ما مستوى الدافعية للعمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للعمل من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى دافعية مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للعمل من وجهة نظرهم. ويظهر الجدول (3) ذلك.

يلاحظ من الجدول (2) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.97) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت الفقرات بين المستويات الثلاثة (المرتفع والمتوسط والمنخفض)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 – 2.06)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على: "أنظر كقائد إلى كل فرد من أفراد المؤسسة التي أديرها بأنهم متساوون بالأهمية" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.11)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على: "عندما أصنع قرارات صعبة كقائد، أخذ بالاعتبار كيف يمكن أن تتأثر المؤسسة التي رأسها بهذه القرارات بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على: "أعتقد أن على القائد أن يعمل ما بوسعه ليرتك إرثاً مشرفاً لقيادته" بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (1.17)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على: "أعتقد أن القائد يجب أن يمتلك

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى دافعية مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للعمل من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدافعية
4	أشعر بالارتياح عند إنجازي العمل في الوقت المحدد	4.52	0.63	1	مرتفع
1	أحب أن تكون أعمالي منظمة	4.49	0.58	2	مرتفع
2	أرى أن الإنجاز الجيد يعد قيمة بحد ذاته	4.44	0.56	3	مرتفع
5	أتحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة لي	4.41	0.61	4	مرتفع
7	أشعر بالرضا عندما أنجز عملي وفقاً لما يجب	4.40	0.67	5	مرتفع
3	أسعى لإقامة علاقات طيبة مع المعلمين	4.23	0.74	6	مرتفع
35	أشعر بالراحة النفسية عندما تستند أعمالي الإدارية إلى معايير أخلاقية	4.23	0.62	6	مرتفع
31	أشعر بالرضا عندما تلتقي أهدافي مع أهداف مديرية التربية والتعليم	4.16	0.72	8	مرتفع
15	أسعى للحفاظ على العلاقات الطيبة مع أولياء الأمور	4.12	0.74	9	مرتفع
6	أعامل المعلمين بعدالة	4.08	0.68	10	مرتفع
9	أعتر بوظيفتي كمدير مدرسة	4.08	0.77	10	مرتفع
12	تقبل المعلمين للأفكار التي أطرحها يحفزني على العمل	4.05	0.69	12	مرتفع
27	أشعر بالارتياح عندما أشارك في مناقشة قضايا تربوية	4.04	0.62	13	مرتفع
29	أحب القيام بالأعمال التي تثير التحدي	4.04	0.59	13	مرتفع
33	أحس بالرضا عندما أقوم بحوار مثمر مع المعلمين	4.04	0.75	13	مرتفع
8	وظيفتي - كمدير مدرسة - تحفزني على بذل جهد إضافي	4.02	0.91	16	مرتفع
10	يشاركني المعلمون في إنجاز بعض المهمات الإدارية	4.00	0.77	17	مرتفع
28	أحظى بالتقدير من المسؤولين التربويين	3.97	0.77	18	مرتفع
17	أشعر بالفخر لما أقوم به من مهمات داخل المدرسة	3.93	0.82	19	مرتفع
24	أفضل التعاون مع الآخرين بدلاً من منافستهم	3.89	0.75	20	مرتفع
26	أشعر أن مركزي الوظيفي يقابل باحترام من الآخرين	3.89	0.70	20	مرتفع
20	علاقاتي مع المعلمين قائمة على الثقة المتبادلة	3.88	0.67	22	مرتفع
21	بقائي كمدير مدرسة يحفزني على زيادة العطاء	3.88	0.76	22	مرتفع
22	أعمل على حل مشكلات الطلبة من دون اللجوء إلى استخدام الإجراءات الرسمية	3.88	0.69	22	مرتفع
30	أشعر بالأمن لوجود نظام تعويض عن الحوادث	3.87	0.73	25	مرتفع
32	أزداد تعلقاً بوظيفتي كلما زادت خبرتي	3.87	1.13	25	مرتفع
13	أتشاور مع المعلمين عند اتخاذ القرارات المدرسية	3.84	0.75	27	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدافعية
19	أشارك المعلمين في أفراحهم وأتراحهم	3.84	0.90	27	مرتفع
25	أستمع بعملي مديراً للمدرسة	3.84	0.75	27	مرتفع
34	اندفاعي الذاتي للعمل يثير الحماس في نفوس العاملين نحو العمل	3.83	0.65	30	مرتفع
11	المناخ السائد في المدرسة يحفزني على العمل	3.81	0.81	31	مرتفع
18	استمراري في عملي مديراً للمدرسة يشعري بالرضا الوظيفي	3.80	0.73	32	مرتفع
23	أعمل لوقت طويل دون أن أشعر بالملل	3.75	0.63	33	مرتفع
16	تحقق لي وظيفتي امتيازات مناسبة	3.70	0.92	34	مرتفع
14	يشعري المعلمون برغبتهم في التعاون معي	3.62	0.89	35	متوسط
الدرجة الكلية	4.01	0.67		مرتفع	

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

"ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي من وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي من وجهة نظرهم بلغ (2.97) بانحراف معياري (1.07) وبمستوى ممارسة متوسط. وتعني هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون عملية صنع القرار التحويلي، ولكن دون مستوى الطموح. وقد يكمن السبب وراء هذا المستوى المتوسط للممارسة إلى ضعف إمام بعض المديرين بعملية صنع القرارات التحويلية، أو ربما قلة اهتمامهم بمثل هذه القرارات، أو قد تعزى هذه النتيجة إلى افتقار بعض المديرين إلى الثقافة اللازمة للقرار التحويلي، أو يمكن أن يكون سبب هذه النتيجة هو تعود المديرين على اتباع خطوات صنع القرار التقليدي، التي ورثوها من الإداريين السابقين، أو أن المديرين أنفسهم لا تتوافر لديهم المعرفة المطلوبة، والممارسة الكافية، والفرص المتاحة للقيام بصنع قرارات ذات طبيعة تحويلية، إلا ما ندر، أو قد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض المديرين قد لا يرون في أنفسهم قادة بمقدورهم التأثير في الآخرين، وربما لا يمتلكون الحرية المطلوبة، والمهارة اللازمة لاستخدام البيانات بالشكل الصحيح.

وقد يقف وراء هذه الدرجة المتوسطة لصنع القرار التحويلي عدم إيمان بعض المديرين بالقرارات التحويلية، نتيجة لعدم إمامهم بعناصرها ومكوناتها وإجراءاتها من جهة، ولكونها قرارات جديدة عليهم، يترددون في استخدامها لخشيتهم من التغيير، فيميل معظمهم إلى الإبقاء على الأسلوب القديم الذي اعتادوا عليه في صنع القرار.

وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة؛ لأن الطبيعة الذاتية وعقلية الأنا غالباً ما تهيمن على صنع القرار وتلغي فاعليته (Brower & Balch, 2005). لذلك فإن كثيراً من هؤلاء المديرين

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى الدافعية للعمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظ عمان للعمل من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرات جميعاً بمستوى مرتفع باستثناء فقرة واحدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.52) - (3.62)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على: "أشعر بالارتياح عند إنجازي العمل في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على: "أحب أن تكون أعمالي منظمة" بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على: "تحقق لي وظيفتي امتيازات مناسبة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على: "يشعري المعلمون برغبتهم في التعاون معي" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى دافعية متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعتهم للعمل؟"

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعتهم للعمل باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وقد أشارت قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعتهم للعمل، إذ بلغ معامل الارتباط (0.984).

التحويلي، ومستوى دافعتهم للعمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.98). وقد تعزى هذه العلاقة الإيجابية القوية إلى أن الخطوات التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في عملية صنع القرار التحويلي لها تأثير مباشر في مستوى دافعتهم للعمل. أو ربما كان العامل الرئيس وراء هذه العلاقة القوية، كما أشار راينهارتز وبيج (Reinhartz & Beach, 2004) هو أن القرارات التحويلية التي يتخذها مديرو المدارس تؤدي دوراً كبيراً في عمليات التحسين والتغيير. وهذا قد ينعكس إيجابياً على رضا المعلمين، فيؤدي - بدوره - إلى إشباع حاجاتهم. وربما شعر المديرون، من خلال النتائج الملموسة التي حققوها، بأن القرار التحويلي، إذا ما تمت ممارسته بالشكل الصحيح، قد يؤثر إيجابياً في دافعتهم فيرفع مستواها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كسب ثقة المعلمين، واتخاذ قرار ذي طبيعة مرنة ومنفتحة، كما هو الحال في القرار التحويلي، قد يؤدي إلى تأثير إيجابياً بهذه الثقة من جهة وبخصائص القرار التحويلي الذي يغلب عليه الطابع الأخلاقي من جهة أخرى، فيزداد مستوى دافعيته للعمل.

فضلاً عما تقدم، فإن العلاقة الارتباطية الإيجابية القوية بين عملية صنع القرار التحويلي والدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، قد تعزى إلى المعاملة المتساوية للعاملين من قبل المديرين أنفسهم بوصفهم قادة لمدارسهم، أو ربما جاءت هذه النتيجة بناءً على تغليب مديري المدارس المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، أو إنهم يبتعدون عن القيام بأعمال غير مشروعة، ولا يعتقدون بأن المعلمين والعاملين الآخرين يستثرون بالتهديد والإكراه، ولا يؤمنون بأن الغاية تبرر الوسيلة، ويعتقدون بأن الطلبة هم محور جميع القرارات المدرسية، وأن الأفراد هم الأهم عند صنع القرارات؛ لذلك فهم يحاولون جمع بيانات موضوعية، قدر الإمكان، لصنع القرارات، ليكونوا متأكدين من صحتها وواقفين من أهميتها ونجاحها في تحقيق الغاية منها، مما قد يشعرهم بالرضا والارتياح النفسي عن هذه الممارسات المتضمنة في صنع القرار التحويلي، والتي قد ينعكس تأثيرها إيجابياً فيرفع مستوى دافعية هؤلاء المديرين نحو العمل.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يُوصى بالآتي:
- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية صنع القرار التحويلي كان متوسطاً، مما قد تشير إلى أن بعض المديرين غير ملمين بهذا النوع من القرارات، ولذا يُوصى بـ: "تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية تتعلق بالقرار التحويلي، من حيث ماهيته وخطوات صنعه بصورة خاصة، وبنظرية القيادة التحويلية بصورة عامة".
- أظهرت النتائج أن مستوى الدافعية للعمل لدى المديرين كانت مرتفعة، وعليه يُوصى بـ: تعزيز مستوى الدافعية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة لمستحقيها من

قد لا يوفر فرصاً كافية ومتكافئة للمعلمين من أجل المشاركة في صنع القرار. وربما لا يأخذ بعض المديرين في الاعتبار، كيف يمكن أن تتأثر المدرسة بهذه القرارات. ولو أن المدير تربيته وتؤكد من نتيجة تطبيق القرار التحويلي، لأخذ بخطوته، والتزم بمفهومه، واعتمد إجراءاته وخطواته في صنع القرارات المستقبلية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

"ما مستوى الدافعية للعمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظرهم؟"

يتبين من النتائج في الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لمستوى الدافعية للعمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظرهم بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع. وقد تعني هذه النتيجة أن المديرين راضون عن مهنتهم، وعن المهمات التي يؤديونها والمواقف التي يواجهونها، وأن العمل الإداري الذي يمارسونه والقرارات التي يتخذونها قد تشبع حاجاتهم، وتلبي رغباتهم. وربما كان عملهم مصدرًا كبيراً للدافعية الداخلية، من خلال إدراكهم لأهمية العمل الذي يقومون به.

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة لمستوى الدافعية للعمل إلى أن المديرين يشعرون بالارتياح نتيجة لإنجازهم أعمالهم في الوقت المحدد، أو لأن المعلمين يقدمون يد العون إليهم، ويساعدونهم على أداء المهمات المطلوبة. وربما تعكس هذه النتيجة طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين في المدرسة، والتي يغلب عليها الطابع الإيجابي في التفاعل والتعامل فيما بينهم. وقد يكون السبب وراء هذا المستوى المرتفع للدافعية كامناً وراء شعورهم بالاعتزاز بمهنتهم، ورضاهم عن العمل الذي يقومون به. وربما جاءت هذه النتيجة بناءً على استجابة المعلمين لبعض الأفكار التي يطرحها المديرون، ويحتتمل أن يكون المناخ المدرسي الذي يكون لمدير المدرسة دور في تشكيله وتكوينه، والذي قد يتصف بالانفتاح والإيجابية عاملاً رئيساً وراء هذا المستوى المرتفع للدافعية. وقد تكون هذه العوامل جميعها مسؤولة عن هذه النتيجة. وربما كانت هناك عوامل أخرى خارج إطار الممارسات الإدارية والقرار التحويلي مسؤولة عن ذلك، مثل التحولات الاجتماعية والثقافية نحو قيم الديمقراطية، وارتفاع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التربوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

"هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ≤ α) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعتهم للعمل؟"

أظهرت النتائج في الجدول (4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) ≤ α) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار

- Fulenwider, T.J. (2008). The application of ethical principles in decision making between beginning, intermediate and journeyman educational administrators, *DAI-A*, 69/02, p. 448.
- Glasser, W. (1998). *Choice theory in the classroom*, New York, NY: Harper Perennial.
- Hicks, V. (2011). Ethical decision making across organizations, *MAI*, 49/01 Feb.
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership, *DAI-A*, 71/03, Sep.
- Kleinginna, P. & Kleinginna A. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition, *Motivation and Emotions*, 5(4), 345-379.
- Morris, J.H. (2011). Antecedents of ethical decision making among public high school principals, *DAI-A*, 71/10 Apr.
- Mueller, C.A. (2010). Influence of transformational style on decision making style and technology readiness: A correlation study, *DAI-A*, 71,03, Sep.
- Price, A.M. (2009). The relationship between the teacher's perception of the principal's leadership style and personal motivation, *DAI-A*, 70/02 Aug.
- Prior, M. (2003). Meeting the needs of the "me" generation, *DSN Retailing Today*, 42 (23), 22.
- Reeve, J.M. (1996). *Motivating others: Nurturing inner motivational resources*, Boston: Allyn & Bacon.
- Reinhartz, J. & Beach, D.M. (2004). *Educational leadership: Changing schools, changing roles*, Boston: Allyn & Bacon.
- Reynolds, C.L. (2010). Transformational leadership and teacher motivation in Southwestern Arizona high schools, *DAI-A*, 70/07, Jan.
- Singh, N. (2001). *Organizational behavior: Concepts, theory and practice*, New Delhi: Deep & Deep Publication.
- Smith, T.M. (2000). A study of the relationship between principal's leadership style and teacher motivation: The teachers' perspectives, *DAI-A*, 60/08, p. 2808, Feb.
- Stipek, D.J. (1998). *Motivation to learn: From theory to practice*, 3rd ed, Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Webb, S.R. (2008). The relationship between elementary school principals' leadership approaches and teacher motivation and job satisfaction in Alabama's Black Belt region, *DAI-A*, 68/11, May.
- Weinstein, S. (Ed.). *Transformational leadership: Vision, persuasion, and team building for the development professional*, San Francisco, Jossey – Bas.
- المديرين، إضافة إلى إعداد دورة لهؤلاء المديرين تساعدهم في معرفة مفاهيم الدافعية وعلاقتها بالإنجاز الجيد وبالمنعويات.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعتهم للعمل. وللتعرف إن كانت هذه النتيجة تتحقق في مؤسسات تربوية أخرى، يُوصى بـ: "إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مستوى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة"، تتناول متغيرات لم يتم تناولها في هذه الدراسة، مثل العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.
- إجراء دراسة ارتباطية تتناول العلاقة بين مستوى صنع القرار التحويلي ومستوى الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية والثانوية الأردنية.
- إجراء دراسة نوعية عن عملية صنع القرار التحويلي في الجامعات الأردنية.
- المراجع:**
- البدور، نجاتة جميل نصر الله (2006). مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- توق، محي الدين (2003). أسس علم النفس التربوي، ط3، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزعيبي، دلال (2003). ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- Bass, B. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden.
- Brower, R. & Balch, B. (2005). *Transformational leadership and decision making in schools*, Thousand Oaks, CA: Crowin Press.
- Brown – Howard, J. (2008). A study to determine the relationship between principal's leadership style and teacher motivation, *DAI-A*, 68/09 Mar.
- Dawani, K. & Al-Sharifi A. (2009). The use of transformational decision making in secondary schools, as perceived by school principals in Jordan, A research paper submitted to *ICET 54th World Assembly*, Dec. 14-17, 2009.