



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في
منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من
وجهة نظر المعلمين**

إعداد

منى العمور

باحثة دكتوراه الجامعة العربية الأمريكية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد التاسع - سبتمبر ٢٠٢٢ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مقياس مكون من (٣٨) فقرة موزع على محورين حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (٢٢٣) معلماً ومعلمة ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الرزم الاجتماعية (SPSS) واستخدام اختبار بيرسون لدلالة العلاقة ومعادلة كرونباخ الفا بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وتبين ايضاً ان درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار ، وكانت اهم التوصيات العمل على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية، عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمديرين لرفع مستوى درجة ممارستهم للقيادة التحويلية في الادارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية اتخاذ القرار، منطقة النقب

Abstract

This study aims to identify the degree of transformational leadership practice among school principals in the Negev educational area and its relationship to effective decision-making from the point of view of teachers and in order to achieve the objectives of the study was based on the descriptive analytical curriculum, and was based on a scale of (38) paragraphs divided into two axes where a random sample of (223) teachers was selected, selected in a random way, and statistical analysis of the data was carried out using the social package program (SPSS) and the use of pearson test to denote The relationship and the Kronbach Alpha equation in addition to the averages and standard deviations of the questionnaire paragraphs, the results of the study showed that the degree of transformational leadership practice among school principals in the Negev educational area from the point of view of teachers was moderate It was also found that the degree of effectiveness of decision-making among the principals of schools in the Negev educational region from the point of view of teachers was moderate, and the results of the study showed that there is a positive correlation between the practice of the principals of schools in the Negev educational region for transformative leadership and the effectiveness of decision-making, the most important recommendations were to encourage school principals to delegate teachers in the decision-making process and enable them to practice this leadership skill, holding training courses and vocational development programs for managers to raise the level of their practice of transformative leadership. In school administration.

Keywords: Transformative Leadership Decision-Making, Negev Region

المقدمة

يرتبط نجاح أي عمل جماعي داخل المؤسسة على مدى قدرة القادة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامهم بواجبهم في تسيير أعمالها، وفق ما لديهم من قدرات ومؤهلات تمكنهم من التأثير على الآخرين، وتسهم القيادة اسهاما واضحا في نجاح المؤسسات التربوية وتطورها، لما لها من دور بارز تمكنها من القيام بوظائفها المطلوبة منها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، لذلك تعد هي العامل الرئيسي الذي تعتمد عليه في تحقيق النشاطات داخل المؤسسة او خارجها، ومع تطور وزيادة حجم المؤسسات التربوية، وكثرة البرامج التعليمية التي تقدمها، بدأ مفهوم القيادة الحديثة التي تركز على مفهوم التحويل والتغيير بالظهور (البواب، ٢٠١٤).

وتختلف اساليب القيادة التي يتبعها مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا، فهناك القيادة التقليدية القديمة التي تعتمد على المركزية بانجاز العمل وفي صنع القرار واتخاذ، والقيادة الحديثة التي تعتمد على الدبلوماسية في توجيه طاقات المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي بأسلوب يساعد على التطور والتغيير، من خلال التأثير الايجابي على العاملين في المؤسسات التربوية، لذا برزت العديد من النظريات الادارية الحديثة التي تهدف الى احداث التغيير المنشود ومن اهم هذه النظريات القيادة التحويلية (العسكر، ٢٠١٤).

كما تمثل القرارات أساس وجوهر العملية الادارية، والمحرك الذي تدور حوله عملياتها ووظائفها، وكافة الأنشطة والاجراءات الأخرى، حيث أن جميع العمليات الادارية في الواقع هي نتاج مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعتبر اتخاذ القرار المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة (ربيع، ٢٠٠٨).

تعد عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية عملية معقدة، تتداخل فيها مجموعة من العوامل المشتركة والمتداخلة التي تحد من الاحتمالات والبدائل الممكنة، فهو يعبر عن ايدولوجية المجتمع وثقافته ومعتقداته ويعكس رأي المجتمع سواء داخل المؤسسة التربوية او خارجها، والتي من شأنها أن تتدخل بشكل القرار ونوعيته (الخولي، ٢٠٠٩).

مشكلة الدراسة

تشهد وزارة المعارف تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً في اتخاذ القرارات ومدى فاعليتها، مما يتطلب إعادة النظر في الانماط القيادية التقليدية المتبعة، واستبدالها بأنماط واساليب قيادية حديثة، تواكب التطور السريع كالقيادة التحويلية من اجل زيادة كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة في المؤسسات التربوية الحديثة، ولذلك جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، كما وتكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن الاسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية.
- معرفة درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية.
- الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية اهميتها من اهمية موضوعها وهو تحري درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، وتتمثل أهمية الدراسة الحالية في تناولها جانبين مهمين، هما:

الأهمية النظرية: والتي تتمثل من خلال ما توفره من معلومات حول القيادة التحويلية وطرق اتخاذ القرار الإداري الصحيح والتي يمكن ان يستفيد منها القائمين على العملية التربوية والذين يتعاملون بشكل مباشر مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.

الأهمية العملية: والتي تبدو من خلال توجه أنظار اصحاب القرار في وزارة المعارف الى ضرورة تطبيق القيادة التحويلية في الإدارات المدرسية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار.

حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.
٢. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس منطقة النقب التعليمية.
٣. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس في منطقة النقب التعليمية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة

القيادة التحويلية: " أسلوب يقوم القائد على ممارسته ويسعى من خلاله إلى تحقيق اهداف المدرسة باستخدام الوسائل والطرق التي تهتم المعلمين والعاملين، ويعمل على دفع العاملين نحو تحقيق ذواتهم، وسعيهم في الانتاج الفاعل والاخلاص والتطوير في العمل، من خلال جو التعاون والثقة والتشجيع والتحفيز والتاثير وتحقيق الأهداف المشتركة " (الجرابدة والمسفري، ٢٠١٨: ٤٠٠). وتُعرف إجرائياً: بأنها درجة استجابة معلمي ومعلمات مدارس منطقة النقب التعليمية على فقرات الاستبانة في مجالات القيادة التحويلية.

فاعلية اتخاذ القرار: " قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة لاختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد" (كنعان، ٢٠٠٧: ٣٨٩)، وتُعرف إجرائياً: بأنها كل جهد منظم يقوم به مدير المدرسة بالمفاضلة بين البدائل المطروحة ، واختيار البديل الذي يتماشى مع الأهداف التربوية، والذي يقاس من خلال استجابة معلمي ومعلمات مدارس منطقة النقب التعليمية على فقرات الاستبانة في مجال فاعلية اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة

أجرت (مصطفى، ٢٠١٨) دراسة في الأردن هدفت للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من ٤١٨ معلمة تم اختيارهن عشوائيا ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة اتخاذ القرار، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن واقع اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية وواقع اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة (المخاريز، ٢٠١٨) في الأردن للكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٨) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة اتخاذ القرار، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار كانت متوسطة، كما لا يوجد فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعود لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

واجرت (التويجري، ٢٠١٧) دراسة في السعودية هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام الإشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، وتكونت عينة الدراسة من ١٠٠ مشرف تربوي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة، واطهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة كما لا يوجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وأجرى (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder، 2017) في الولايات المتحدة الأمريكية دراسة هدفت تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من ٩٩٢ معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية والاستبانة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديرو المدارس وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وأجرى (Stump, Zlatkin-Troitschanskaia & Mater، 2016) دراسة في ألمانيا هدفت التعرف الى العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من ٢٦٤٠ معلما ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار، واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

واجرى (عواد، ٢٠١٢). دراسة في الضفة الغربية هدفت التعرف لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها والعلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من ١٩٤١ معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي كما قام الباحث باعداد استبانة، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة عالية، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس ولمتغير المؤهل العلمي، بينما هناك فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، كما يوجد ارتباط ايجابي دال احصائيا بين القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر بعض المتغيرات الديمغرافية فيها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس منطقة النقب التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ والبالغ عددهم (٨٠٠٠).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٢٣) معلما ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس منطقة النقب التعليمية، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الاصلي.

أداة الدراسة (صدق وثبات أداة الدراسة)

تم تطوير استبانة تم توزيعها على محورين: المحور الأول لقياس درجة ممارسة القيادة التحولية وبلغ ثبات الاداة باستخدام كرونباخ الفا (٠.٨٦) أما المحور الثاني كان فاعلية اتخاذ القرار حيث بلغ معامل الثبات له (٠.٨٨) وجميع هذه القيم مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحولية.

المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، باعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جدا، كبيرن متوسطة، قليلة، قلية جدا) وتمثل رقما ٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وذلك على النحو التالي

جدول (١) معيار تصحيح اداة الدراسة

معيار تصحيح أداة الدراسة	
قليلة	من ١.٠٠٠ - ٢.٣٣
متوسطة	من ٢.٣٤ - ٣.٦٧
كبيرة	من ٣.٦٨ - ٥.٠٠

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.82	3.74	التحفيز والالهام	2	1
متوسطة	0.96	3.65	الاهتمام الفردي	4	2
متوسطة	0.79	3.64	الجاذبية والتاثير	1	3
متوسطة	0.97	3.59	الاستثارة الفكرية	3	4
متوسطة	0.76	3.65	القيادة التحولية		

يتضح من الجدول أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مدارس منطقة النقب التعليمية ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٥٩ - ٣.٧٤) حيث جاء مجال التغيير والالهام في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وبدرجة مرتفعة ، وتلاه في المرتبة الثانية مجال الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الجاذبية والتأثير بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (٣.٦٥) وبدرجة متوسطة، يمكن تفسير ذلك بوجود توجه لدى مديري المدارس نحو تفعيل دور الإدارة المدرسية وسبل الارتقاء بها من خلال ممارسة القيادة التحويلية، الى جانب امتلاك مديري المدارس الكثير من صفات القائد التحويلي التي تؤهلهم لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، مع ايمانهم بأن الادارة الحديثة تتطلب التخلص من أساليب الإدارة التقليدية التي باتت عبئا ثقيلًا في طريق تقدم ونجاح المؤسسات التربوية في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عواد، ٢٠١٢) والتي اشارت الى أن ممارسة القيادة التحويلية ومهاراتها جاءت بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	28	يتخذ مدير المدرسة القرارات بما يتناسب مع اهداف المدرسة	3.75	0.18	مرتفعة
2	39	يحرص مدير المدرسة على صياغة قراراته بوضوح ودقة	3.69	0.96	مرتفعة
3	29	يعتقد مدير المدرسة أن القرارات التي يتخذها تحقق الأهداف الذي وضعت من أجلها	3.67	0.86	متوسطة
4	32	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب	3.65	0.95	متوسطة
5	31	يراعي مدير المدرسة عند اتخاذ القرارات الفروق الفردية للعاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها	3.61	0.95	متوسطة
6	37	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مباشر	3.60	0.98	متوسطة
7	30	يحرص مدير المدرسة عند اتخاذ القرار على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل الممكنة	3.60	0.87	متوسطة
8	33	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة	3.58	1.031	متوسطة
9	38	يستخدم مدير المدرسة الخطوات العملية في صنع القرار	3.57	0.92	متوسطة
10	34	تلاقي القرارات التي يتخذها مدير المدرسة قبولا من قبل العاملين	3.56	1.038	متوسطة
11	36	يمتلك مدير المدرسة القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات	3.54	0.95	متوسطة
12	35	يحرص مدير المدرسة عند اتخاذ القرارات على اخذ رأي العاملين مما يسهم في سهولة تطبيقها	3.58	1.063	متوسطة
		فاعلية اتخاذ القرار	٣.٦١	0.74	متوسطة

يتضح من الجدول أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٥٤ - ٣.٧٥) حيث جاءت الفقرة رقم (٢٨) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يتخذ مدير المدرسة القرارات بما يتناسب مع اهداف المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) بينما جاءت الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على " يحرص مدير المدرسة عند اتخاذه للقرارات على اخذ رأي العاملين مما يسهم في سهولة تطبيقها" بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤) وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية اتخاذ القرار ككل (٣.٨٥)، يمكن تفسير نتائج هذا السؤال إلى أن مديري المدارس قد خضعوا لدورات تدريبية عن طريق مراكز التدريب والإشراف، بالإضافة إلى ورش ودورات قيادية تتمحور حول امتلاك مهارات القيادة واتخاذ القرار والتدري على صنع القرار ومراحل اتخاذه، الأمر الذي اسهم بشكل كبير في تحسين أساليب القيادة والإدارة لديهم، وتطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار وسبل تفعيله، وترى الباحثة مجيء الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على " يتخذ مدير المدرسة القرارات بما يتناسب مع اهداف المدرسة" في المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، إلى أن مدير المدرسة صاحب رسالة ويمتلك من المؤهلات التي تجعله قادرا على اتخاذ القرارات السليمة التي تتوافق مع الأهداف المرسومة للمؤسسة، إلى جانب أن هناك جهات رقابية من قبل الوزارة تعمل على مراقبة هذه القرارات بما يضمن سلامتها في تحقيق الأهداف المرسومة، كما وترى الباحثة مجيء الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص " يحرص مدير المدرسة عند اتخاذه للقرارات على اخذ رأي العاملين مما يسهم في سهولة تطبيقها" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مدير المدرسة حريص على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وان كانت بطريقة صورية من باب حرصه على سرعة الانجاز، ومن باب ان العاملين يشعرون انهم طرف في القرار فيحرصون على نجاحه، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المخاريز (٢٠١٨) والتي اشارت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت متوسطة، في حين تختلف مع دراسة التويجري (٢٠١٧) والتي بينت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (٤) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية واتخاذ القرار

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	3.65	0.76	*.٠٨٩٥**	.٠٠٠
اتخاذ القرار	٣.٦١	0.74		

يبين الجدول السابقة ان هناك علاقة ارتباطية قوية وايجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٩) وهذه القيمة تعتبر معامل ارتباط مرتفع ، وكما وبلغ مستوى الدالة (٠.٠٠) وهذه القيمة اقل من (٠.٠٥) وهذا يشير الى انه هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، ويمكن تفسير نتائج هذا السؤال لوجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، حيث ان امتلاك مديري المدارس لعناصر القيادة التحويلية وابعادها والعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرار وتنفيذه، والحرص على تلبية رغبات المعلمين وتقديمها على رغباتهم وحاجاتهم الشخصية، بوصفه قدوة لهم بما يتمتع به من صفات وخصائص القائد التحويلي والتي من شأنها أن تثير لدى المعلمين روح التحدي والحماسة والانجاز والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ودفعهم نحو التغيير والحدثة والتجديد، الأمر الذي يؤدي الى تفعيل دورهم الايجابي في عملية صنع القرار وفاعليته، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Stump, Zlatkin&Mater, ٢٠١٦) ودراسة (Bomans, & Mulder, ٢٠١٧) (مصطفى، ٢٠١٨) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بينما اختلفت مع دراسة (التويجري، ٢٠١٧) والتي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة بما يلي:

- عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمديرين لرفع مستوى درجة ممارستهم للقيادة التحويلية في الادارة المدرسية.
- العمل على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية.
- عقد دورات تطوير مهني تستهدف فئات المعلمين من مستويات الخبرة المختلفة ومن كلا الجنسين من اجل تطوير ممارسة اتخاذ القرار في المدارس.
- دعوة الباحثين والمهتمين على اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وبعض الأنماط القيادية مثل القيادة الاستراتيجية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- البواب، وسام. (٢٠١٤). اثر استخدام القيادة التحويلية بابعادها على حفز العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- التويجري، هيلة. (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨(٣)، ص ص ٦١١-٦٤٧.
- الجرادة، محمد والمسفري، عادل. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٣)، ص ص ٣٩٦-٤١٥.
- الخولي، صلاح. (٢٠٠٩). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الادارة التعليمية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ربيع، هادي. (٢٠٠٨). تطوير الادارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- العسكر، شيخة. (٢٠١٤). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، ٢٢(٤)، ص ص ٧٥-١١١.
- عواد، أحمد. (٢٠١٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- كنعان، رؤيا. (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

كنعان، نواف. (٢٠٠٧). اتخاذ القرارات الادارية: بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

المخاريز، لافي. (٢٠١٨). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥(٢)، ص ص ١٢٥-١٣٤.

مصطفى، شذى. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

المراجع الاجنبية

- Bass, B. & Riggio, E. (2006). Transformational leadership, (2nd ed).
New Jersey: **Lawrence Erlbaum Associates.**
- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017).
Fostering teachers' team learning: An interplay
between transformational leadership and participative
decision-making?. **Teaching and Teacher Education**,
65, 71-80
- Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects
of transformational leadership on teachers' data use.
Journal of Educational Research Online, 8(3), 80-
99.