

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة وعلاقتها بمشاركة المعلمات في صنع القرار

د/رحمة محمد صالح الغامدي**

أ/سعدى بنت سعد العمري الزهراني*

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة وعلاقتها بمشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظر المعلمات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة تكونت من (٥٦) فقرة موزعة على محورين، وهما محور درجة ممارسة القيادة التحويلية ب (٢٩) عبارة موزعة على أربعة مجالات (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز، الاعتبارية الفردية)، ومحور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار ب (٢٧) عبارة موزعة على مجالات أربعة (شؤون الطالبات، شؤون المعلمات، المنهج، المجتمع المحلي)، وطُبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة المكون من (١٩٨٨) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة وجاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، كما أن درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار بمدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيري (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية، ودرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، صنع القرار، المشاركة في صنع القرار.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي، والتي أحدثت تغيرات عديدة في شتى مجالات الحياة، ولا سيما المجال التعليمي والتربوي، مما تشكل تحدياً للقيادة التربوية في اختيار الأنماط القيادية المناسبة للقيام بالمهام الموكلة لها.

والمؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات تواجه الكثير من التحديات والضغوط مما يحتم عليها الاستجابة وإحداث التغيير المناسب للوفاء بالمتطلبات التي تفرضها تلك الضغوط والتحديات، إلا أن عملية التغيير تتطلب قيادة واعية وفاعلة تملك من المهارات والقدرات ما يساعدها على الانتقال بالتعليم إلى الوضع المنشود بنجاح (الحربي، ٢٠٠٤، ١٣٠)؛ وتعد القيادة التربوية المعيار الحقيقي الذي يحدد

*الماجستير في التربية تخصص قيادة تربوية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية - جامعة الباحة
**أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية - جامعة الباحة
البريد الإلكتروني : wedsaad470@gmail.com

نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها (الحريري، ٢٠٠٨م، ٢٣)؛ ولذا أصبح لزاماً على النظام التربوي تدريب وتأهيل القادة التربويين ضمن التوجهات العالمية الحديثة، وما يصاحبها من طموحات بشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً من القائدات التربويات (الزعبي، ٢٠١٣م، ١٤).

وتُعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الحديثة، والتي تميزت بقدرتها على قيادة المؤسسة التربوية ومواجهتها للتغيرات والتحديات من خلال قدرتها في تنمية قدرات الأفراد الإبداعية عن طريق تشجيعهم على تقديم حلولاً إبداعية لمواجهة المشكلات التي تُعيق المدرسة من تحقيق أهدافها (كنعان، ٢٠١٤م، ١٦). فالقيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، للنهوض بالتابعين إلى أعلى مستويات الأخلاق والدافعية (Burns, 1978, 20). وتتضح أهميتها للمؤسسات التربوية من خلال قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة، والتغيرات في رغبات واحتياجات الأفراد، إضافةً إلى قدرتها على تنمية الثقة بين أفراد المنظمة، وزيادة الشعور بالإنتماء والمواطنة التنظيمية، وتحفزهم لتحقيق الأداء المرغوب (الصالح، ٢٠١٣م، ١٠).

وتحتاج البيئة المدرسية إلى قيادة تحويلية تحقق نتائج مستقبلية أفضل، وتسعى لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد على التطوير والتغيير والتحويل (الحريري، ٢٠٠٧م، ١٧١). وتوفر هذه القيادة مَنَاحاً من الثقة والاحترام داخل المدرسة، وتلهم المعلمين والإداريين لتطوير رؤية مشتركة لتحقيق أهداف المدرسة ويسعون لزيادة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية وتطويرها، وتحسين أداء المعلمين التدريسي، ورفع درجة الرضا الوظيفي لديهم (الفار، ٢٠١٣م، ٧٢). وتملك القيادة التحويلية رسم رؤية عن حالة لمستقبل مرغوب فيه، وتربطه بطريقة تجعل التغيير يستحق الجهد المبذول، حيث أن الرؤية هي التي ستدفع الأفراد إلى العمل، وتزودهم بأساسيات القيادة التحويلية والتي تؤمن بأن التغيير والتحويل لا يتم إلا من خلال التعاون بين القادة والمؤسسين كفريق عمل واحد، ويقبل مشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتحديد الإستراتيجيات (العطوي، ٢٠١١م، ١٩).

وتؤدي مشاركة المعلمات في صنع القرار إلى اتخاذ القرار الأقرب للفاعلية والرشد، ويجعل المعلمات على وعي بمغزاها وظروفها، وهو ما يجعلهن أكثر حماساً واستعداداً لتحمل المسؤولية، وأكثر رضا عن أعمالهن وانتماءً لمهنتهن، ورفع معنوياتهن وتحفيزهن، وتبنيهن لأهداف المدرسة (جواهر قناديلي، ٢٠٠٩م، ٣). ونظراً لأهمية مشاركة المعلمات في صنع القرار فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة حرز الله (٢٠٠٧) ودراسة السفياني (٢٠١٢) بضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ وصنع القرارات المدرسية. كما تؤدي المشاركة في صناعة القرار إلى صناعة قرار أفضل، وإيجاد الحلول للمشكلات؛ إضافة إلى الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على ربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة (محمد، ٢٠١٣م، ٤٦). وفي ضوء أهمية القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة، ومشاركة المعلمات في صنع القرار.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات التربوية العديد من التحديات الداخلية والخارجية، ومواجهتها تتطلب وجود قيادة تحويلية قادرة على رسم رؤية تربوية واضحة المعالم، تحفز الأفراد، وتشجعهم على تجويد الأداء وتشركهم في صناعة القرارات، وتقاسم الطموحات (الكريمين والعمرات والحجايا، ٢٠٠٩م، ١٨٠).

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التّعليم في المملكة العربيّة السعوديّة بالإدارة التّربويّة؛ إلا أنه ما زال هناك بعض القصور يعتري مفهوم القيادة التّربويّة الحديثة، حيث تفتقر الإدارة التّربويّة إلى توافر المعلومات الكافية عن المفاهيم القيادية الجديدة، ومنها القيادة التحويليّة في تحقيق فاعلية المؤسسات التّربويّة، فتحويل السلوك القيادي التقليدي إلى السلوك القيادي التحويلي يتطلب توافر معلومات كافية حول القيادة التحويليّة مع توضيح نتائجه في تحسين الأداء المدرسي (العززي، ٢٠٠٥م، ٤). إلا أن مستوى ممارسة القيادة التحويليّة والمشاركة في صنّع القرار بحاجة إلى تدريب وتطوير لدى قائدات ومعلمات المدارس، وتوصّلت بعض الدراسات كدراسة الغامدي (٢٠١٢) إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويليّة لدى مديري مدارس التّعليم العام كانت منخفضةً. ودراسة الشريف (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويليّة كانت متوسطةً.

ونظرًا لأهمية القيادة التحويليّة في المؤسسات التّعليميّة فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة الطعاني (٢٠١٣م، ٣١٣) على ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين تتعلق بالقيادة التحويليّة، ودراسة الشريف (٢٠١٥م، ١٠٥) والتي دعت إلى ضرورة تأصيل السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس، ونشر المفاهيم الإداريّة الحديثة.

ومما يسهم في تفعيل القيادة داخل المؤسسات التّعليميّة مشاركة الأفراد في اتخاذ وصنّع القرار، والتي يمكن من خلالها اكتشاف المواهب والقدرات في المدرسة، وإفساح الطريق للاستفادة منها، وإتاحة الفرصة لتدريب أكبر عدد ممكن من المعلمين على مستويات متعدّدة من المسؤوليات الإداريّة، وتشجيع جوّاً من الانفتاح وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى (محمد، ٢٠١٣، ١٤٩-١٥٠).

وقد أكدت بعض الدراسات كدراسة الغزالي (٢٠١٢) على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويليّة والمشاركة في صنّع القرارات، فكلما تبنّت القيادة المدرسية نمط القيادة التحويليّة؛ كلما زادت المشاركة في صنّع القرارات المدرسيّة. كما توصّلت بعض الدراسات كدراسة حرز الله (٢٠٠٧) إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار كان متوسطًا، في حين وجدت دراسة السفياني (٢٠١٢) أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضةً. كما أوصت بعض الدراسات السابقة كدراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة عيسى (٢٠٠٨)، ودراسة محمد (٢٠١٣) على ضرورة إجراء مثل هذه الدّراسة المتعلقة بالقيادة التحويليّة والمشاركة في صنّع القرار.

ولذا تأتي هذه الدّراسة لتتناول عاملين من أهم المفاهيم الإداريّة الحديثة التي تساعد في مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه المدارس وتعيق تطورها؛ وهما القيادة التحويليّة والمشاركة في صنّع القرار. وتحديداً ستسعى الدّراسة الحالية في الكشف عن علاقة درجة ممارسة القيادة التحويليّة لدى قائدات مدارس محافظة المخوارة بمشاركة المعلمات في صنّع القرار

وفي ضوء مشكلة الدّراسة ستبرز الحاجة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

١. ما الإطار الفكري والمفاهيمي للقيادة التحويلية كما تعكسه الأدبيات التربوية؟
٢. ما الإطار الفكري والمفاهيمي للمشاركة في اتخاذ القرار في ضوء الأدبيات التربوية السابقة؟
٣. ما درجة ممارسة القيادة التحويليّة لدى قائدات مدارس محافظة المخوارة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة تُعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)؟

٥. ما درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة من وجهة نظرهنّ؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)؟

٧. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة ومشاركة المعلمات في صنع القرار؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الآتي:

١. عرض الإطار المفاهيمي لكل من القيادة التحويلية والمشاركة في اتخاذ القرار كما تعكسه الأدبيات التربوية السابقة؟
٢. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة .
٣. معرفة درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة .
٤. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة، ودرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار.

أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

فإن عنوان الدراسة يتطرق إلى مفاهيم القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار حيث يعدّان من ركائز البحث اليوم نظراً للتحديات والمتغيرات التي تواجه المؤسسات التربوية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تأتي هذه الدراسة متزامنة مع توجه وزارة التعليم لتطوير القيادات التربوية وتبني انماط ادارية حديثة تسمح بمشاركة المعلمين في صنع القرار، فإن نتائج الدراسة ستوجّه نظر القائمين على العملية التعليمية إلى أهمية تدريب المديرين والمديرات على القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار لما لهما من دور هامّ في تحقيق أهداف العملية التعليمية. والعمل على وضع الخطط والبرامج والإستراتيجيات التي تسهم في الارتقاء بالقيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بمستوى فاعلية المؤسسات التعليمية. إضافة إلى إمكانية تزويد متخذي القرار والمسؤولين في وزارة التعليم بمعلومات واقعية عن درجة ممارسة القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار لدى قائدات ومعلمات المدارس، وبالتالي المساعدة على تحديد الاحتياج لعقد الدورات

التدريبية التي تساعد قائدات المدارس على العمل بنمط القيادة التحويلية وإشراك المعلمات في صنع القرار.

مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة من خلال ما يأتي:

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

عرّفها كونجر (Conger, 2002) الوارد في العازمي (٢٠٠٦، ١٣): بأنها تلك القيادة التي تسعى إلى الارتقاء بالأفراد العاملين من خلال تشجيعهم إبداعياً وفكرياً، وتحويل رغباتهم واهتماماتهم لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة.

وتقصد الباحثة بالقيادة التحويلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مقدرة قائدات المدارس على الارتقاء بمستوى المعلمات واحترامهن وإشراكهن في الرؤية المدرسية وصنع القرار وإيجاد البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، وتقاس درجة ممارسة القيادة التحويلية إجرائياً بالدرجة الكلية التي سيتم الحصول عليها نتيجة لاستجابة عينة الدراسة على فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة بالدراسة الحالية.

المشاركة في صنع القرار: Participation in Decision-Making

عرّفها الرواشدة (٢٠٠٧، ٤٧-٤٨) بأنها: عملية تنظيمية يتم فيها مشاركة القائد لمروسيه في صنع القرارات للمشكلات التي تواجههم، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم، وتحقيقاً لأهداف المنظمة.

وتعرّف الباحثة المشاركة في صنع القرار إجرائياً بأنها: العملية الجماعية التي تساهم فيها المعلمات وقيادة المدرسة في تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة، ويتم فيها تشخيص المشكلة وجمع المعلومات والبيانات حولها، ووضع الحلول المناسبة لها، والتي يمكن قياسها بالدرجة الكلية التي سيتم الحصول عليها نتيجة لاستجابة عينة الدراسة على فقرات استبانة المشاركة في صنع القرار المستخدمة بالدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة وعلاقتها بمشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظر المعلمات.
٢. الحدود البشرية: تمّ التطبيق على عينة من مُعلمات مراحل التّعليم العام بمحافظة المخوة.
٣. الحدود المكانية: تمّ التطبيق على مدارس التّعليم العام المرحلة (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية) في محافظة المخوة.
٤. الحدود الزمانية: تمّ التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي: ١٤٣٩ هـ - ١٤٤٠ هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بمحور القيادة التحويلية ومحور المشاركة في صنع القرار، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

أولاً: الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري موضوعات ذات علاقة بالقيادة التحويلية من خلال: نشأة القيادة التحويلية، مفهوم القيادة التحويلية، أهمية القيادة التحويلية، أهداف القيادة التحويلية، خصائص القائد التحويلي، أبعاد القيادة التحويلية، مهارات القادة التحويليين، وظائف القائد التحويلي، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في المدارس، والموضوعات ذات العلاقة بالمشاركة في صنع القرار من خلال: مفهوم المشاركة في صنع القرار، أهمية صنع القرار، مشاركة المعلمات في صنع القرار، أنواع القرارات، مراحل صنع القرار، إستراتيجيات صنع القرار، شروط صنع القرار الفعال، معوقات صنع القرار.

المحور الأول: القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية التي تقدم الحلول للمشكلات التي تعوق تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها، وقد نالت اهتمام العديد من المختصين لنتائجها الإيجابية على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وتحقق نتائج مستقبلية أفضل، وتساعد في نشر وتعزيز الدافعية بين أعضاء المؤسسات التربوية؛ مما يؤدي على بذل جهود إضافية لإحداث عملية التغيير والتحويل (الربيعه، ٢٠١٠م، ٥٣).

مفهوم القيادة التحويلية: Transformational Leadership

تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية نظراً لحداتها المعاصرة للفكر الإداري، وتعددت أهدافها، ومن بين التعريفات التي أوضحت مفهوم القيادة التحويلية تعريف روبرت (Roberts, 1985, 1024) الوارد في عماد الدين (٢٠٠٤، ٣) بأنها: العملية القيادية التي تعيد النظر في الرؤية التي تتعلق بأدوار ومهام الأفراد، وتحقق التزامهم التنظيمي، وتعيد بناء الهيكل التنظيمي، والقواعد والقوانين التي تساعد في تحقيق غايات الأفراد.

كما تعرف على أنها: " قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مروسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى المرؤوسين" (خلف، ٢٠١٠، ٨).

وتعرف القيادة التحويلية في المجال التعليمي على أنها: مهارة وقدرة قائد المدرسة في التأثير على المعلمين بغرض تحقيق أهداف ورؤية المدرسة، من خلال إثارة دافعيتهم وتحفيزهم، مستفيداً من شخصيته الجذابة والملمهة (عواد، ٢٠١٢، ١٣).

وتعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية التي ظهرت حديثاً، فقد جاء أول ظهور للقيادة التحويلية في عام ١٩٧٨ على يد العالم الأمريكي بيرنز (Burns) في كتابه القيادة، وقد حاول أن يربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع (نورث هاوس، ٢٠٠٦، ١٨٧).

أهداف القيادة التحويلية:

تحرص المنظمات المختلفة على استخدام القيادة التحويلية كأحد الأساليب القيادية الحديثة نظراً لتحقيقها العديد من الأهداف بكفاءة وفاعلية، ومن هذه الأهداف ما أشار إليه (حريم، ٢٠٠٦، ٢٣٣) التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعّالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة، كذلك تعمل على إثارة الرغبة في الأفراد العاملين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وتوليد الوعي بالرسالة والرؤية لدى الفريق والمنظمة،

وتطوير مستوى قدرات وإمكانات فريق العمل مع حثهم على تجاوز المصلحة الشخصية إلى مصلحة المنظمة (الغامدي، ٢٠١٠، ٢٤)، وتسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، وتعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً، كما أن صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة (فليون، ٢٠١٧، ٩٥)، وتهدف إلى دعم المجتمع المدرسي في إيجاد ثقافة مدرسية مشتركة وتعاونية، وتنمي التزام وانتماء المعلمين لدى المدرسة، وتقدم لهم حلولاً إبداعية للمشكلات التي تعوق عملهم التدريسي (الطعاني، ٢٠١٣، ٣٢٣).

ومما سبق يتضح تعدد أهداف القيادة التحويلية المدرسية، ومن أهمها مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار، ورفع الروح المعنوية لديهن، وتقدير المعلمات واحترام مشاعرهن وتلبية مطالبهن، وتشجيعهن لأن يكنّ قائدات تربويات.

أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة لما لها من أهمية في تحسين أداء المنظمات، وتتضح أهمية القيادة التحويلية كما أشار إليها عبوي (٢٠٠٧، ٩٥-٩٦) من خلال سعيها لتطور التابعين ليصبحوا قادة فيعطوا التابعين حرية أكبر للتحكم بسلوكهم، ورفع اهتمام التابعين من مستوى الاحتياجات الفيزيائية الأقل (الأمن) إلى مستوى فسيولوجي أعلى مثل تقدير الذات وتحقيق الذات، تُلهم تابعيها لتجاوز مصلحتهم الشخصية والاهتمام بمصلحة الجماعة، ورسمها لرؤيا عن حالة المستقبل المرغوب فيه وتربطه بطريقة تجعل ألم التغيير يستحق الجهد المبذول.

وتبرز أهمية استخدام القيادة التحويلية في قيادة المنظمات المختلفة، في رفع الروح المعنوية للأفراد، واحترام ثقافة وفكر الآخر التي تساعد في التطوير، والحرص على النهوض بالعمل وتجويده، وتقدير الأفراد العاملين، والتأثير في سلوكهم (عواد، ٢٠١٢، ٢٠-٢١)، كما تنبع أهميتها من خلال عملها على تمكين الأفراد، وتعزيز ثقتهم، وتطوير مهاراتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وترفع من قيمة المسؤولية الأخلاقية، والتي تشكل عاملاً مهماً في تشجيع الأفراد على مواجهة المتغيرات والتحديات (الغامدي، ٢٠١٢، ٢١). وأضاف (الصالح، ٢٠١٣، ١٠) أن أهمية القيادة التحويلية تظهر في استجاباتها للمتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية، وقدرتها على التغيير من معتقداتها وثقافتها، وتكيفها مع التغيرات التي تُستجد في بيئة العمل، والاختلاف في حاجات ورغبات الأفراد العاملين، والمتعاملين مع المنظمة، وتعمل على الارتقاء بمشاعر الأفراد العاملين، وذلك بالاحتكام إلى قيم وأفكار إيجابية كالحرية، والمساواة، والعدالة، وإدراك وعي الأفراد العاملين باحتياجاتهم، وتحويله إلى توقعات وآمال، وتوليد الرغبة لتحقيق حاجاتهم فيما يتعلق بتحقيق وإدراك الذات في الحياة العملية (الزعيبي، ٢٠١٣، ٨)، وتشجع التغيرات الثقافية، وتهتم بتطوير أداء الأفراد، وتنمي مهاراتهم، وتشجعهم على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة،... وتشجعهم على المهام والمسؤوليات الجديدة، وعلى بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، ومساعدة الأفراد العاملين على تبني التفكير الابتكاري لتقديم الحلول للمشكلات والقضايا التي تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والتميز (الغزالي، ٢٠١٢، ٢٦-٢٧).

كما تتضح أهمية القيادة التحويلية في المجال التعليمي من خلال ما أشار إليه (العنزي، ٢٠٠٥، ١٢) في أنها تحرص على تطوير أداء المعلمين، وتحث على العمل بروح الفريق، وتشجيع المعلمين على

تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعوق أداءهم التدريسي، وتحرص على مشاركتهم في وضع رؤية المدرسة، وتبني التفكير الابتكاري كمنهج لحل المشكلات، وتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين، وتحدد مهام وواجبات أعضاء الجماعة المدرسية، وتحرص على مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتساهم في النهوض بالمجتمع المحلي وتقديم الحلول المناسبة لمشكلاته، كذلك في ظل المناخ الذي تكون فيه الوسائل والغايات لإعادة هيكلة المدرسة غير مؤكدة، يصبح من الضروري وجود قيادة تحويلية تشجع تحفيز المعلمين والمعلمات لبذل مجهود أكثر من أجل التغيير الفعال، كذلك تسمح القيادة التحويلية للقيادة بتطوير علاقات إيجابية مع أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة وخارجها، وتمكنهم من اتخاذ القرارات وإيجاد ثقافة مشتركة بأسلوب تعاوني، ويتشاركون في سلطتهم، ويوزعون مهام القيادة، ويلهمون الآخرين، ويبدعون، ويديرون، ويطبقون برنامجاً تدريسياً يلبي حاجات الطلاب، وتعزز العدالة الاجتماعية التي تضمن أن يتم تحقيق حاجات الطالب في جميع المجالات المدرسية (العموري، ٢٠١٧، ١٠٣).

وبناءً على ما تمّ عرضه يتضح أن القيادة التحويلية تنبع أهميتها في المدرسة كونها ترفع من رغبة المعلمات في الإنجاز والتطوير الذاتي، وتعترف بدورهن وأهميته في بقاء واستمرار المدرسة في تحقيق أهدافها، وتبعث فيهنّ الشعور بالمواطنة والانتماء والرضا الوظيفي، والدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها تواجه بعض المشكلات؛ منها اتخاذ بعض الإجراءات التي لا تشجع على الابتكار، وضعف وجود نظام حوافز يحقق أهدافه لدى المعلمات، وخوف قائدة المدرسة من تبني عملية التحويل والتغيير.

مهارات القادة التحويليين:

يؤدي القادة التحويليون مهمتهم على الوجه الأكمل إذا ما توفر لهم عددٌ من المهارات، منها ما أشار إليه الرشدي (٢٠٠٠، ٤٠) القدرة على الابتكار والتعايش مع الحالات التي يعترضها التعقيد والغموض، سواء في التعامل مع التابعين أو المنظمة، والقدرة على تحدي الوضع الراهن للمنظمة وتعديله بما يتواءم مع التصور المستقبلي لها، واختيار النموذج الملائم لطبيعة المنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة، وتنمية المعرفة، ووجهات النظر لدى الأفراد التابعين، ومدى إمكانية طرح بدائل تتناسب مع القيم والتوقعات الثقافية الحالية لأفراد الجماعة (الحربي، ٢٠٠٤، ١٢٩).

وأضاف (الغامدي، ٢٠١٠، ٣٠) المهارات الفكرية وتشير إلى أن القادة يجب أن يمتلكوا المهارات التي تمكّنهم من تصور رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، حيث يمضون معظم اليوم في تصور وحدات المنظمة المتعددة وكيف ترتبط ببعضها البعض، وكذلك كيف أن التغيير عندما يحدث في وحدة إدارية معينة يؤثر في المنظمة ككل، علاوة على أنهم يُبدعون أفكاراً جديدة عندما تتوافر لهم المعلومات الحديثة، ولديهم المقدرة على مراجعة المعلومات المتوافرة واكتشاف أساليب جديدة لتحسين إجراءات العمل، كما أضافت (شهيناز الفار، ٢٠١٣، ٩٤-٩٥) عددًا من مهارات القائد التحويلي منها القدرة على التخطيط، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتوجيه فريق العمل المدرسي نحو كيفية تحقيق هذه الأهداف، والتواصل والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتنمية الابتكار وتطوير العمل، وتنمية مجال قيادة التغيير، حسب متطلبات العمل وتحديات البيئة المحيطة، وتعزيز الفاعلية المعنوية والإنتاجية لفريق العمل المدرسي، والتأكيد على التعاون والتفاعل، ووضع خطط فعالة لتحفيز وتدريب المعلمين بما ينهض بمستواهم المهني، وتطوير أساليب تنظيم الأعمال، كتوزيع الأدوار بطريقة تقلل من الضغوط وتشتمل على تقليل العبء الوظيفي،

وتقليل الغموض في المسؤوليات، والموازنة في استخدام مبدأ الثواب والعقاب في التعامل مع فريق العمل المدرسي، وتعزيز الثقة بالنفس، وتنمية الشخصية القوية القادرة على مواجهة المواقف المختلفة في العمل. ويتضح مما تم ذكره أن القائدات التحويلات لكي يرتقين بمدارسهنّ فإنهنّ يتحلينّ بعدد من المهارات اللازمة لبناء الرؤية المدرسية ضمن بيئة تشاركية تعزز التطور المهني للمعلمات، واتباع أساليب تشجع على مشاركة المعلمات في العمل الإداري كتفويض السلطات، وتشجيعهنّ على طرح أفكار إبداعية مع قلة النقد من جراء الأخطاء الفردية، وفتح قنوات التواصل معهنّ بصورة مستمرة، وتوفير مناخ إيجابي للعمل المدرسي، يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، ويفعل تعلم الطالبات.

وظائف القائد التحويلي:

حدد عيسى (٢٠٠٨، ٣٣) عددًا من وظائف القائد التحويلي منها أنه يحرص على تكوين فريق عمل يمتاز بالكفاءة العالية في التواصل مع المنظمات العالمية للاضطلاع على الجديد والذي يخص المنظمة، والاستعداد بوضع الخطط والبدائل لحدوث مفاجآت والتغيرات المستمرة وغير المتوقعة، وإدارة التدريب والتنمية المستمرة لدى الأفراد في المنظمة للتعامل مع الأحداث المتغيرة والمفاجئة، والنهوض بالمنظمة، وتطوير أداء العاملين فيها.

في حين رأى الغامدي (٢٠١٢م، ٢٣) أن من وظائف القائد التحويلي إيجاد ثقافة تساعد المنظمة على حدوث عملية التحويل والتغيير، يمكن من خلالها تغيير العادات والسلوك والقيم السائدة بين الأفراد العاملين بما يتناسب مع التحويل وما يُستجد في المنظمة.

متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في المدارس:

تحتاج القيادة التحويلية إلى تطبيق عددًا من المتطلبات في المدارس؛ حتى تتمّ عملية التحويل والتغيير والإصلاح الإداري بدون معوقات، ومن هذه المتطلبات ما أشار إليه الحربي (٢٠٠٤، ١٣٨-١٣٩) حدوث زيارات مستمرة للفصول، وحثّ المعلمين على زيارة بعضهم البعض في الفصول للاستفادة من خبراتهم وأساليبهم في حلّ المشكلات التي تحدث في الفصول الدراسية، وأن يتشارك المعلمون في تناول الأفكار والأهداف والأساليب التي تخصّ المدرسة، وتحديد المهامّ والواجبات لأعضاء المجتمع المدرسي، وتكوين فريق عمل مهمته تقديم الحلول للمشكلات المدرسية، ومتابعة أداء المعلمين والطلاب، وتقديم المعلومات والأبحاث التي تنمي وتطور الأداء لأعضاء المجتمع المدرسي، والتعرف على أداء فريق العمل المدرسي في تحسين المدرسة وإحداث قبول القيادة التحويلية.

المحور الثاني: المشاركة في صنع القرار Participation in Decision-Making

يُعدُّ صنع القرار Decision Making أساس العمل الإداري، ووظيفة ذات أهمية جوهرية لكل مدير مدرسة، ويعتبر لبّ العملية الإدارية، ويمكن النظر إلى الإدارة بأنها سلسلة متصلة من القرارات (تخطيطية، تنظيمية، توجيهية، ..)، وهي عملية عقلانية رشيدة ونشاط مستمرّ بغرض توجيه السلوك البشري تجاه تحقيق هدف محدد في المستقبل (أحمد، ٢٠٠٦، ٦١).

مفهوم المشاركة في صنع القرار: Participation in Decision Making

تعددت التعريفات التي تعرضت لصنع القرار؛ إلا أن هناك اتفاقًا بين الكثير منهم على أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار Decision Taking، واتخاذ القرار مرحلة

يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار لاختيار أفضلها، أما صنع القرار فهو نشاط يخضع لعملية مركبة، بدءًا من تحليل وتقييم المتغيرات التي تشكل مدخلات القرار ومرورًا ببدايله واختيار أفضلها، وانتهاءً بتنفيذ القرار ومتابعته (الدهمسي، ٢٠١٢، ٨٤).

وعملية صنع القرار هي عملية بحث بصورة مصغرة، ولكن في أغلب الأحيان يشارك فيها أكثر من شخص واحد أو جهة واحدة، في حين أن اتخاذ القرار يقوم به -في معظم الأحيان- شخص واحد أو جهة مثل مدير المدرسة أو المشرف التربوي أو غيرهم، يتحلّى بالصفة الرسمية في النظام التربوي (الزهيري والراوي، ٢٠١٨، ٣٢٤)، ويسهل معرفة متخذ القرار، إلا أنه من الصعب معرفة صانع القرار، وذلك لأن صنع القرار هو في الغالب من مهام وواجبات مختلف المسؤولين في المنظمة في حين أن اتخاذ القرار هو العمل الأساسي للمدير أو الشخص القيادي (ربيع، ٢٠٠٦، ١٩٠).

كما تُعرف بأنها: "عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعدّدة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي جميع مراحلها تحتمل على حذر وتدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل" (ربيع وعامر، ٢٠٠٩، ٢٣٨)، وتُعرف بأنها: "عملية تسبق اتخاذ القرار وتتضمن جميع العناصر المختلفة المكونة للقرار، ويعبر عنها في صورة بدائل متعدّدة، ويوضح كل منها رؤية خاصّة تجاه حل المشكلة أو التعامل مع الموقف أو الحدث" (الدعيلج، ٢٠١٤، ١٩٨).

ويُعرف صنع القرار Decision Making بأنه: "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" (الخطيب، ٢٠٠٩، ٢٥٣)، وأضاف برايت (Bright, 2010, 5) الوارد في (أبو سمرة، ٢٠١٤، ١٩) بأن صنع القرار هو عملية يتم من خلالها تحديد بدائل معيّنّة، وبعد إجراء عملية تقييم لها، ثم بعد ذلك يتم اختيار البديل المناسب، حيث تتكون هذه العملية من بعض الخبرات فيما بين الأفراد، وتبادل مفتوح للأفكار، وطريقة للاختيار من بين خيارات عدّة.

وبناءً على ما سبق يتبين أن اتخاذ القرار وصنع القرار ليسا مترادفين بل متداخلين، ويكمل بعضهما البعض، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار هي نتائج صنع القرار، والتي توصلت إليها قائدة المدرسة من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة؛ ولذا تُعدّ عملية صنع القرار من أبرز العمليات تأثيرًا على سلوكيات القيادة التحويلية، فهي عملية مستمرة وملازمة لجميع وظائف الإدارة، ويمكن تعريف صنع القرار بأنه إيجاد حل لمشكلة تخص العملية الإدارية في المدرسة تتطلب صنع قرار؛ وذلك عن طريق اختيار بديل من بين عدة بدائل تتوافر لها المعلومات الدقيقة، لتنفيذه ومتابعته.

أهمية صنع القرار:

إن النجاح الذي تحقّقه أية منظمة، إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها؛ وذلك لأن عملية صنع القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطًا وثيقًا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها (العجمي، ٢٠٠٨، ١٩).

وعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معيّنّة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتنفيذها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامّها المختلفة فإنها تتخذ قرارات

بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال (البناء، ٢٠١٣، ١٠١).

ومما تم عرضه يتضح أن أحد عوامل نجاح القيادة التحويلية قدرتها على صنع القرار بعناصره وخطواته، والنجاح الذي تحققه المدرسة يتوقف على قدرة وكفاءة القائد التحويلي على صنع القرار واتخاذها، ومن خلاله يتم تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحقق القيادة المدرسية الأهداف المرجوة منها.

مراحل صنع القرار:

تأتي مرحلة صنع القرار نتيجة لعدد من الخطوات تتطلب جهداً من أجل الحصول على قرار صحيح، لذا يتطلب على القائد التحويلي اتباع هذه المراحل والتي تتمثل في الآتي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

تمثل تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية صنع القرار، وتعبر عن الملاح الرئيسية التي تميز المشكلة بغرض اتخاذ قرار بخصوصها، ومعرفة أبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، لأن تحديد المشكلة توضح الهدف المراد الوصول إليه، وتوجه الاهتمام إلى المشكلة الصحيحة والحقيقية (ربيع، ٢٠٠٨، ١٨٥)، ويراد من خلال تشخيص المشكلة تعريفها، وتحديد الهدف، وتحديد الأطراف المرتبطة بها، ونوعها، والنقاط الهامة بها، ومتى يجب أن تُحلّ، وكيف نشأت، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب وأهم مراحل صنع القرار (أحمد، ٢٠٠٦، ٦٤)، ويجب على متخذ القرار في هذه المرحلة تحديد طبيعة الموقف الذي أوجد المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، ومنع الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعّال والمناسب بشأنها (حامد، ٢٠٠٩، ١٩٠).

والقيادة الواعية تشخص المشكلة تشخيصاً دقيقاً، وتحدد أبعادها تحديداً دقيقاً يكشف عن الجوانب الإستراتيجية فيها؛ لأن من يبحث في المشكلة يحتاج أن يحلها، ويكشف جميع جوانبها، ويميز بين ما هو جوهري وما هو غير جوهري، لأن القرار الذي يعالج أعراض المشكلة لا يحلها ما دامت أسبابها قد بقيت بدون علاج، ولأن الجهد والمال الذي ينفق في معالجة الأعراض يذهب هدرًا، وتبقى المشكلة على وضعها (عريفج، ٢٠٠٤، ٨٦).

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

يتم في هذه المرحلة معرفة الهدف أو المشكلة معرفة واضحة لا غموض فيها، ويتم جمع المعلومات والإحصاءات والبيانات عنها بطريقة صحيحة، مع تصنيفها وتحليلها والتنبؤ بآثارها المحتملة، وخطة التشخيص تعني استكمال تحديد المشكلة أو الهدف، بالإضافة إلى التعرف على العوائق الجوهرية لتحقيق الهدف ودراسة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالموقف، فسلامة القرار تتحقق باعتماده على حقائق وليس مجرد انطباعات شخصية (مصطفى، ٢٠٠٩، ١٥٩).

المرحلة الثالثة: البحث عن البدائل:

يُقصد بالبدائل هو أن يقوم القائد بوضع مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يختلف كلٌ منها بدرجة معينة عن الأخرى، وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة (محمد، ٢٠١٣، ١٤٣)، وبعد تحديد المشكلة وتحليلها؛ أي معرفة أسبابها وجمع المعلومات عنها، يصبح من الضروري تحديد عدة

حلول بديلة لها، وهذه الحلول البديلة تستلزم تفكيراً ابتكارياً وقدرة على التخيل، حتى يمكن العثور على تلك الحلول، ويفضل وضع (٣-٥) حلول بديلة (الدهمشي، ٢٠١٢، ٨٦)، ويتبع ذلك دراسة وتحليل كل بديل لمعرفة مزاياه وعيوبه، والإمكانات المتيسرة لكل بديل (المعاينة، ٢٠٠٧، ١٣٥).

ويجب على القائد ألا يقبل أول حلّ أو بديلٍ يظهر له دون مقارنته بالحلول أو البدائل التي يمكن أن تتضح له لاحقاً (مصطفى، ٢٠١٢، ٢٢٠)، وإن الادّعاء بغياب وجود بدائل للمشكلة الواحدة أو الموقف الواحد هو خطأ فادح يرتكبه القادة، ويتطلب وضع بدائل بيان النتائج المترتبة عليها، ومتطلبات الأخذ بكل منها، وإعمال الفكر، والبحث، وطرح الآراء والمقترحات (عابدين، ٢٠٠٥، ١٢٦).

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب:

تتمّ المقارنة بين بدائل الحل المقترحة، ويتمّ تحديد المزايا والعيوب لكل بديل، وبعد المقارنة تتمّ المفاضلة، ويتمّ اتخاذ القرار المناسب (حمادات، ٢٠٠٦، ٧٨)، ويتمّ في هذه الخطوة اتخاذ الفعلي للقرار؛ أي أنه إذا تمّ تحديد البديل المناسب فهذا يعني أنه تمّ اتخاذ القرار بشأن حل المشكلة موضوع البحث، ولكن قبل اتخاذ القرار لابد من مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تمّ اختياره، للتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب، والتأكد من أن البديل لا يحتوي على أخطاء (ربيع، ٢٠٠٨، ١٨).

والتوصل إلى البديل الأفضل وصنّع القرار بشأنه يكون -غالباً- قراراً رشيداً نظراً لاعتماده على التفكير العلمي السليم ولكونه مبنياً على البيانات والمعلومات الدقيقة، وفرضيات تمّت دراستها، ويمتاز بخلوه من الانفعالات والعواطف الشخصية (الدعيلج، ٢٠١٤، ٢١٨).

وهناك اعتبارات تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البديل، منها أن تكون القيادة قد بذلت كل جهد ممكن في البحث عن كل البدائل الممكنة قبل المفاضلة والاختيار من بينها، وأن تكون قد أخضعت كل بديل للفحص قبل القيام بعملية المفاضلة، وأن تكون المفاضلة بين البدائل قد قامت على أسس موضوعية، ولم تستند إلى اعتبارات شخصية، وأن يتمّ الاسترشاد بآراء المتخصصين من داخل المؤسسة وخارجها، وأن يتمّ تجنب اتخاذ قرار يمكن التريث فيه إذا كانت في حالة ضعف التأكد من صحة القرار (عريفج، ٢٠٠٤، ٩٠).

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته:

يُقصد بالتنفيذ الاختيار لأي قرار؛ ولذا وجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهتها أولاً بأول والعمل على حلّها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ، والمتابعة هي إشراف على التنفيذ والتعرف على الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تجنبها والتعرف على ردود الفعل لهذا القرار (مصطفى، ٢٠٠٩، ١٦١).

وتتمّي عملية المتابعة لدى متخذ القرار القدرة على تحريّ الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها، واقتراح سبل علاجها، وتساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (هجو، ٢٠١٢، ١٠٢)، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يثمر القرار

أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجها يقوم القائد بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله (حامد، ٢٠٠٩، ١٩١).

ومما سبق يتضح أن عملية صنع القرار المدرسي يمر بعدة مراحل مترابطة ومتكاملة ومتداخلة ولا يمكن الاستغناء عن أحد هذه المراحل، وصنع القرار قد لا يتم وفق الترتيب المنطقي السابق، وإنما قد يحدث -في كثير من الأحيان- اندماجاً بين مرحلتين أو تداخلاً وتشابكاً بين جميع هذه المراحل، وطبيعة المشكلة قد تتغير من مرحلة إلى أخرى بتوافر كمية ونوعية المعلومات المتاحة، وهذه المراحل جميعها تهدف إلى الوصول لقرار مدرسي يحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، وتتوقف مراحل صنع القرار المدرسي على قدرات قائدات المدارس من توافر مهارات القدرة على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، والإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، وإجراء عملية تقييم دقيق للحلول المتاحة، ومن ثم تنفيذ القرار ومتابعته وإجراء عملية تقييم له للتأكد من أن القرار الذي تم تنفيذه قد حقق النتائج المرغوبة.

مُعوقاتُ صنع القرار:

إن عملية صنع القرار بمراحلها المختلفة يمكنها أن تحقق أهدافها إذا توفر الوعي الكافي لدى القيادات بأهميتها وشروطها، وقد يصعب تحقيق أهدافها نظراً لوجود معوقات تحول دون ذلك، ومن هذه المعوقات ما يرجع إلى التكوين الذاتي لمتخذ القرار، ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط، ومن المعوقات قصور البيانات والمعلومات والتي تُعد شرطاً أساسياً يجب توافرها لمتخذ القرار (المعاينة، ٢٠٠٧، ١٤٠).

والتردد وضعف الحسم مما يثير القلق والحيرة، وقد يكون ذلك ناتجاً عن غياب القدرة على تحديد الأهداف أو النتائج المتوقعة، أو قلة وضوح المسؤوليات، أو الضغوط والالتزامات الداخلية والخارجية، وضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمروسين، وتدني مستوى التعاون بين الطرفين (عابدين، ٢٠٠٥، ١٣٠)، كذلك ضعف توفر الكوادر القيادية ذات الكفاءة، والافتقار لتوفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية، وغياب اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات، واعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية (حمادات، ٢٠٠٦، ٨٠-٨١)، وندرة وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذي القرار، وظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار (عامر وعبد الرؤوف، ٢٠٠٩، ٢٤٧)، والانفراد بعملية صنع القرار، وضعف مشاركة الآخرين به، وضيق الوقت أو ضعف ملاءمته لاتخاذ قرار صائب، حيث يكون المدير مشغولاً بأعمال أخرى، وقلة تمكن القائد من تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وواضحاً، أو ضعف قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية (البناء، ٢٠١٣، ١٠٨)، كذلك من معوقات صنع القرار ندرة اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين، وغياب وضوح العلاقة بين العاملين والإدارة، والنظرة القصيرة للأمر حيث يجب على القائد أن ينظر إلى القرار المتخذ نظرة شاملة، ولا ينظر إليه نظرة محدودة، ولهذا تفشل القرارات المتخذة عندما تتعد عن الصورة الكلية (محمد، ٢٠٠٨، ٢١٤-٢١٥).

ويتضح مما تقدم وجود عددٍ من المعوقات تحول دون الوصول إلى صنع القرار الذي يحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، ومن هذه المعوقات الروتين في التعامل مع قائدات المدارس، حيث إنه -أحياناً- بعد اتخاذ القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ فقد يُجعل حبراً على ورق ويأخذ طريقه ليحفظ في الأدراج، كذلك نظراً للتقدم التكنولوجي والعلمي فقد أدى إلى كثرة عدد البدائل المطروحة لحل المشكلة،

وهذه البدائل قد يصعب الاختيار بينها، واعتماد قائدات المدارس في صنع القرار على الخبرات الشخصية أكثر من استخدام الأسلوب العلمي.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً للدراسات التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية، والمشاركة في صنع القرار، وسيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك من خلال محورين كالتالي:

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة التحويلية:

أجرى ساجناك (Sagnak,2010) دراسة بهدف معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس، والمناخ الأخلاقي في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، وتم تطبيقهما على عينة بالطريقة العشوائية من المعلمين بلغ عددهم (٧٦٤) معلماً في (٥٠) مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عالية جداً بين أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي.

كما أجرى الصرايرة (٢٠١٢) دراسة بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي بالأردن للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس؛ ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٣١) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٩٨٣) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة لمديري المدارس، وكانت ترتيبها كالتالي (التمكين الإداري مرتفعة، الاستثارة الفكرية متوسطة، الدافعية الإلهامية متوسطة، التأثير المثالي متوسطة، الاعتبار الفردي متوسطة)، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

وقام الغامدي (٢٠١٢) بدراسة بهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اشتملت على ٧٢ فقرة، وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١١٠) من مديري مدارس التعليم العام، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية كانت منخفضة وكان ترتيبها كالتالي (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به بدرجة متوسطة، هيكلية التغيير بدرجة منخفضة، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة بدرجة منخفضة، تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي بدرجة منخفضة، تطوير رؤية مشتركة للمدرسة منخفضة، الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين منخفضة)، أظهرت النتائج وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس، التخصص لصالح التخصص التربوي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لصالح الذين خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر).

كما قامت رؤيا كنعان (٢٠١٤) بدراسة لتحديد درجة توفر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اشتملت على (٧٣) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٦٥) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٥٧٥) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت عالية لجميع المجالات (الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفية، الاعتبار الفردي، العلاقات الاجتماعية، التأثير المثالي، الإثارة الفكرية، الحافز الإلهامي)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس والانتماء المهني للمعلم، كذلك أظهرت النتائج وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية حسب متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وأجرت شيخة العسكر (٢٠١٤) دراسة بهدف معرفة واقع القيادة التحويلية والتعاملية لمديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (٧٠) مشرفة إدارية بمكاتب الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التحويلية كان بدرجة كبيرة، وكذلك وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لواقع القيادة التحويلية لمديرات المدارس المتوسطة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة).

كما أجرى الشريف (٢٠١٥) دراسة بهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تعاملاتهم الإدارية واليومية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد اشتملت على (٣٤) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة) طبقت على عينة مكونة من (٣٢٤) معلماً تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٤٤) معلماً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت متوسطة لجميع المجالات، وكان ترتيبها كالتالي (تطوير رؤية مشتركة، تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة)، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف، وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، وكذلك وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوي حسب متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروقاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور الثاني: دراسات تناولت المشاركة في صنع القرار:

قام نيومان (Newman,2011) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المدارس الثانوية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات والملاحظة وجمع الوثائق كأدوات لجمع المعلومات، وتم تطبيقهم على عينة مكونة من (٢٠) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من خمس مدارس ثانوية في منطقة غويرو بزيمبابوي، وأظهرت النتائج الدور الفعال للمعلمين في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية، مما يساعد المديرين في إدارة المدارس وتخفيف العبء عنهم، حيث يصعب على المديرين إنجاز المهمات دون مشاركة المعلمين.

وأجرى السفيني (٢٠١٢) دراسة لمعرفة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية لدى المعلمين، وتحديد دلالة الفروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات للمعلمين حسب متغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد طبقت على عينة بلغت (٣٥٤) معلماً تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٠٣١) معلماً بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضة وجاءت مرتبة كالتالي (شؤون الطلاب بدرجة متوسطة، المناهج وطرق تنفيذها بدرجة منخفضة، شؤون المعلمين بدرجة منخفضة، المجتمع المحلي بدرجة منخفضة، المرافق المدرسية والأمر المالية منخفضة)، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية في مجال شؤون الطلاب حسب متغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم تزيد عن خمس عشرة سنة، وكذلك عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية في مجالات (المعلمين، المناهج وطرق التدريس، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمر المالية) حسب متغير سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي).

كما أجرى فلاح (٢٠١٢) دراسة لتحديد مستوى الكفايات المهنية للمديرين بالمدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرار للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي والمسحي، وتم استخدام استبانتين لجمع المعلومات، أحدهما لقياس مستوى الكفايات المهنية، والأخرى لقياس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتم تطبيقهما على عينة مكونة من (٩٨٧) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٤١٣) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة للمحور ومجالاته، وجاء ترتيبها كالتالي (المجتمع المحلي، المنهج، شؤون الطلاب، المبنى المدرسي والأمر المالية، شؤون المعلمين)، وعدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوي الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة المشاركة في صنع القرارات من وجهة نظرهم.

كما أجرت أية سكرها (٢٠١٥) دراسة بهدف تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار لدى المعلمات وعلاقتها بمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانتيين كأداة لجمع المعلومات، الأولى لقياس مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة، والثانية لقياس مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال الخاصة في صنع القرار، وطبقنا على عينة مكونة من (٣٣١) معلمة رياض أطفال تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٢٧٨٨) معلمة رياض أطفال خاصة بمحافظة عمان، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهنّ كان متوسطاً لجميع المجالات وكان ترتيبها كالتالي (شؤون المعلمين، المجتمع المحلي، شؤون الطلبة، المنهاج)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار، وعدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي).

تعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تحقق للبحث الحالي الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتدعيم الإطار النظري للبحث، كذلك تمت الاستفادة من مناهج هذه الدراسات وخطواتها وإجراءاتها وأدواتها وكيفية تفسير نتائجها وتقديمها للتوصيات، إضافة إلى توجيهات الباحثة نحو كثير من المراجع والمواقع التي تفيد بحثها.

أوجه تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميّز الدراسة الحالية بأنها تُعدّ الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية على حدّ علم الباحثة- والتي تتحدث عن علاقة القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار.

كما أنها تخص مراحل التعليم العام والتي يأمل من طلابها أن يقودوا المستقبل ويواجهوا التحديات. كما أن الدراسة الحالية تناولت متغيرين على درجة أهمية في الفكر الإداري الحديث؛ حيث ينادى الخبراء والمختصين بالاستفادة منهما في عملية إدارة المؤسسات التعليمية.

فروض الدراسة:

بعد عرض الإطار النظري والدراسات السابقة أمكن صياغة الفروض التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخواة تُعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخواة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

٣. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة ومشاركة المعلمات في صنع القرار.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يبحث العلاقة الممكنة بين متغيرات الدراسة، دون محاولة التأثير على تلك المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة في محافظة المخوة من (١٩٨٨) معلمة على رأس العمل بمدارس التعليم العام بناءً على إحصاءات إدارة تعليم محافظة المخوة (١٤٣٩/١٤٤٠هـ)، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة
الابتدائية	١٠٥٧	٥٣.٢%
المتوسطة	٥٥٠	٢٧.٦%
الثانوية	٣٨١	١٩.٢%
المجموع	١٩٨٨	١٠٠%

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمات حيث تكونت العينة من (٣٢٢) معلمة، بنسبة ١٦.١٩% من أفراد مجتمع الدراسة وقد تم تحديد نسبة العينة وفق الجدول المعتمد لتحديد العينة (Morgan & Krejcie 1970)، والجدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات والبالغ (٣١٢) بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٧٨	٢٥.٠%
	بكالوريوس فأعلى	٢٣٤	٧٥.٠%
	المجموع	٣١٢	١٠٠%
المرحلة التعليمية	المرحلة الابتدائية	١٦٥	٥٢.٩%
	المرحلة المتوسطة	٩٧	٣١.١%
	المرحلة الثانوية	٥٠	١٦.٠%
	المجموع	٣١٢	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩٧	٣١.١%
	من ٥-١٠ سنوات	١٢٥	٤٠.١%
	١٠ سنوات فأكثر	٩٠	٢٨.٨%
	المجموع	٣١٢	١٠٠%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات؛ والتي تم بناؤها من خلال الخطوات التالية: تحديد هدف الاستبانة: والذي تمثّل في قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، ودرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار.

١- بناء الاستبانة: والذي تمثّل في الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت القيادة التحويلية، والمشاركة في صنع القرار، ومن هذه الدراسات دراسة العنزي (٢٠٠٥)، ودراسة (الطعاني، ٢٠١٣)، ودراسة (كنعان، ٢٠١٤)، ودراسة (حرز الله، ٢٠٠٧)، ودراسة (فلاح، ٢٠١٢)، ودراسة (السفياني، ٢٠١٢)، وبعد ذلك تمّ تحديد المجالات المتعلقة بمحاور الاستبانة، ووضع الصورة الأولية للاستبانة، ثم عرض الصورة الأولية للأداة على بعض المختصين، ليتمّ الاستفادة مما يتمّ تعديله، أو الحذف، أو الإضافة، كما سيتبين لاحقاً.

واشتملت الصورة الأولية للاستبانة على (٦٣) فقرة موزعة على محورين كالتالي :

أولاً: محورُ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة المخوارة، ويشتمل على أربعة مجالاتٍ على النحو الآتي:

- المجال الأول: التأثير المثالي، وعدد فقراته (١١) فقرةً.

- المجال الثاني: الاستثارة الفكرية، وعدد فقراته (٨) فقراتٍ.

- المجال الثالث: التحفيز، وعدد فقراته (٨) فقراتٍ.

- المجال الرابع: الاعتبارية الفردية، وعدد فقراته (٧) فقراتٍ.

ثانياً: محورُ درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار، ويشتمل على أربعة مجالاتٍ، على النحو التالي:

- المجال الأول: شؤون الطالبات، وعدد فقراته (٨) فقراتٍ.

- المجال الثاني: شؤون المعلمات، وعدد فقراته (٧) فقراتٍ.

- المجال الثالث: المنهج، وعدد فقراته (٧) فقراتٍ.

- المجال الرابع: المجتمع المحلي، وعدد فقراته (٧) فقراتٍ.

ولقياس الاستجابة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: مرتفعة جداً (٥)، مرتفعة (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).

صدق وثبات أداة الدراسة:

تمّ التحقق من الصدق والثبات عن طريق الآتي:

أولاً: صدق أداة الدراسة:

تمّ التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالآتي:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للأداة على المشرفة العلمية على الرسالة؛ وبعد تعديل الملاحظات، تمَّ عرض الاداة على بعض المحكمين عددهم (١١) محكمين من أعضاء هيئة التدريس ببعض جامعات المملكة العربية السعودية والعربية، من أصحاب الخبرة والاختصاص (ملحق-٢) وذلك للتعرف على مدى صلاحية الاداة لما وُضعت لقياسه في مجالات الاستبانة من حيث مدى وضوح اللغة، ومدى انتماء العبارة للمحور، وتمَّ الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي تمَّ الاتفاق عليها من قبلهم، كما أبدى المحكمون عدة ملاحظات على الفقرات داخل المحاور؛ ففي محور درجة ممارسة القيادة التحويلية فقد تمَّ تعديل صياغة وإضافة وحذف بعض الفقرات بلغت (١٤) فقرة، فأصبح عدد الفقرات (٢٩) بدلاً من (٣٤) فقرة، وفي محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار فقد تمَّ تعديل صياغة وإضافة وحذف بعض الفقرات بلغت (٩) فقرات، وأصبح عدد الفقرات (٢٧) بدلاً من (٢٩)، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة النهائي (٥٦) فقرة.

٢- صدق البناء الداخلي:

تمَّ التأكد من صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة بعد التحكيم، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة من غير العينة الأساسية، وتمَّ حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لكل فقرة على حدة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تمَّ حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار لكل فقرة على حدة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وببين ذلك الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه فقرات أداة الدراسة

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس											
المجال الرابع الاعتبارية الفردية			المجال الثالث التحفيز			المجال الثاني الاستثارة الفكرية			المجال الأول التأثير المثالي		
معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة
**٠.٥٢١	**٠.٧١٣	١	**٠.٧٩٥	**٠.٧٤٨	١	**٠.٥٥٢	**٠.٧٦٩	١	**٠.٧٣٠	**٠.٧٣١	١
**٠.٥١٢	**٠.٧٢٠	٢	**٠.٥٢٠	**٠.٧٥٥	٢	**٠.٧٢١	**٠.٧٨١	٢	**٠.٥٣٦	**٠.٧٦٢	٢
**٠.٥٦٣	**٠.٧٣٨	٣	**٠.٦١١	**٠.٧٣٦	٣	**٠.٥٩٠	**٠.٧٤٧	٣	**٠.٥٢٨	**٠.٧٩٠	٣
**٠.٥٧٠	**٠.٧٧٤	٤	**٠.٥٤٦	**٠.٧٧٢	٤	**٠.٦٤٩	**٠.٧٥٣	٤	**٠.٦٣٣	**٠.٧٤٧	٤
**٠.٥٢٣	**٠.٧٨١	٥	**٠.٥١٥	**٠.٧٦٨	٥	**٠.٤٠٦	**٠.٦٧٢	٥	**٠.٥٨٦	**٠.٧٨٢	٥
**٠.٥١٤	**٠.٧٥٩	٦	**٠.٥٨٩	**٠.٧٣٧	٦	**٠.٤٥٩	**٠.٧٥٧	٦	**٠.٤٥٧	**٠.٧٣٦	٦
**٠.٥٣٣	**٠.٧٥٩	٧				**٠.٥١١	**٠.٧٣٢	٧	**٠.٤٦٦	**٠.٧٤١	٧
	**٠.٨١٥			**٠.٨٦٢			**٠.٨٣٥		**٠.٤٧٢	**٠.٧٠٥	٨
									**٠.٥٢١	**٠.٧١١	٩
									**٠.٧٣٦	**٠.٧٣٦	
المحور الثاني: درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار											
المجال الرابع المجتمع المحلي			المجال الثالث المنهج			المجال الثاني شؤون المعلمات			المجال الأول شؤون الطالبات		
معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل الارتباط	• ألفا كرونباخ	رقم الفقرة
**٠.٥٢١	**٠.٧١٦	١	**٠.٥١٩	**٠.٦٩٧	١	**٠.٥٩١	**٠.٧١٠	١	**٠.٥٥٢	**٠.٦١٩	١

**٠.٥١٢	**٠.٧٢٢	٢	**٠.٥٦٨	**٠.٦٩٠	٢	**٠.٥٣٠	**٠.٥٨١	٢	**٠.٧١٩	**٠.٦٠٥	٢
**٠.٥٦٣	**٠.٧٣٢	٣	**٠.٦٥٨	**٠.٧٢٢	٣	**٠.٥٧٦	**٠.٦٨١	٣	**٠.٥٩٠	**٠.٦٣٣	٣
**٠.٥٧٠	**٠.٧٥٠	٤	**٠.٥٨٢	**٠.٧٨١	٤	**٠.٥٦٢	**٠.٦٩٠	٤	**٠.٦٤٩	**٠.٦١٥	٤
**٠.٥٢٣	**٠.٧٦٩	٥	**٠.٦٤٣	**٠.٧٥٧	٥	**٠.٦٤٨	**٠.٦٧٧	٥	**٠.٦٠٦	**٠.٦٧٣	٥
**٠.٥١٤	**٠.٧٤٧	٦	**٠.٦٦٧	**٠.٧٤١	٦	**٠.٥٨٨	**٠.٧٢٠	٦	**٠.٥٢٩	**٠.٦٨٢	٦
	**٠.٧٥٦		**٠.٥٦٢	**٠.٧٥٦	٧		**٠.٧٤٢		**٠.٤٧٢	**٠.٧٠٥	٧
				**٠.٧٨٣					**٠.٥٢١	**٠.٧١١	٨
										**٠.٧٤٥	

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) (ن=٣٠)

- قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة، وذلك لاختبار مدى اتساق الفقرة مع باقي فقرات المجال.
- قيمة الارتباط بين الفقرة ومجموع فقرات المجال وهو يقيس قيمة صدق البناء الداخلي.

يتبين من الجدول (٣) أنّ قيم مُعامل ألفا كرونباخ لفقرات مجالات محور القيادة التحويلية أصغر من قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجال الكلي، ويوضح ذلك اتساق فقرات المجالات الستة مع بعضها البعض، وأنّ معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت مُعاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول: التأثير المثالي بين (٠.٤٥٧- **٠.٧٣٠)، وتراوحت للمجال الثاني: الاستثارة الفكرية ما بين (٠.٤٠٦- **٠.٧٢١)، وللـمجال الثالث: التحفيز ما بين (٠.٥١٥- **٠.٧٩٥)، وللـمجال الرابع: الاعتبارية الفردية ما بين (٠.٥١٢- **٠.٥٧٠)، وذلك يدل على صدق الفقرات.

وأنّ قيم مُعامل ألفا كرونباخ لفقرات مجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار أصغر من قيم مُعاملات ألفا كرونباخ للمجال الكلي، وهذا يوضح اتساق الفقرات داخل المجالات مع بعضها البعض، وأنّ معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وتراوحت مُعامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول: شؤون الطالبات ما بين (٠.٤٧٢- **٠.٧١٩)، وتراوحت للمجال الثاني: شؤون المعلمات ما بين (٠.٥٣٠- **٠.٦٤٨)، وللـمجال الثالث: المنهج ما بين (٠.٥١٩- **٠.٦٦٧)، وللـمجال الرابع: المجتمع المحلي ما بين (٠.٥١٢- **٠.٥٧٠)، وذلك يدل على صدق الفقرات.

صدق البناء الداخلي لمجالات الدراسة:

للتأكد من صدق البناء الداخلي لمجالات أداة الدراسة كلاً على حده مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، حيث تمّ حساب معامل ارتباط المجال مع درجة محور القيادة التحويلية الكلية، كما في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للمحور

الارتباط بالدرجة الكلية	المجال
**٠.٧٨١	التأثير المثالي.
**٠.٧٨٠	الاستثارة الفكرية.
**٠.٧٨٥	التحفيز.
**٠.٧٩٠	الاعتبارية الفردية.

**** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).**

يتضح من الجدول (٤) أن مُعامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور القيادة التجويلية، ومجالات هذا المحور تقع بين (0.780^{**} - 0.790^{**})، وأن جميع معاملات الارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، ويدل ذلك على وجود صدق البناء الداخلي لمجالات هذا المحور.

كما تمَّ حساب مُعامل ارتباط بيرسون لمحور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار مع الدرجة الكلية لمجالات المحور، ويبين الجدول الآتي مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار مع الدرجة الكلية للمحور، كما في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار مع الدرجة الكلية للمحور

المجالات	الارتباط بالدرجة الكلية
شؤون الطالبات.	0.780^{**}
شؤون المعلمات.	0.779^{**}
المنهج.	0.781^{**}
المجتمع المحلي.	0.786^{**}

**** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).**

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجة المحور الكلية، ومجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تراوحت بين (0.779^{**} - 0.786^{**})، وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائية عن مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يوضح وجود صدق البناء الداخلي لمجالات هذا المحور.

ثانياً: ثبات الأداة :

تأكدت الباحثة من ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام (Test-Retet) وثبات الاستقرار. حيث تمَّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة من غير عينة الدراسة الأساسية، وبعد أسبوعان تمَّ تطبيق أداة الدراسة مرة أخرى على العينة نفسها، و تم استخراج معامل الثبات بين التطبيقين، وحساب مُعامل ثبات البناء الداخلي من خلال مُعامل (ألفا كرونباخ)، ويوضح ذلك الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

رقم	المجالات والمحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	ثبات الاستقرار
١	التأثير المثالي.	٩	0.633^{**}	0.653^{**}
٢	الاستشارة الفكرية.	٧	0.645^{**}	0.670^{**}
٣	التحفيز.	٦	0.720^{**}	0.727^{**}

**٠.٧٤٠	**٠.٦٢٩	٧	الاعتبارية الفردية.	٤
**٠.٧٨٠	**٠.٧٨٣	٢٩	محور ممارسة القيادة التحويلية.	
**٠.٧٢٥	**٠.٦٧٢	٨	شؤون الطالبات.	١
**٠.٧٤٢	**٠.٦٥٩	٦	شؤون المعلمات.	٢
**٠.٧٤٩	**٠.٧٦٩	٧	المنهج.	٣
**٠.٧٠٨	**٠.٧٢١	٦	المجتمع المحلي.	٤
**٠.٨٧٩	**٠.٨٧٥	٢٧	محور المشاركة في صنع القرار.	
**٠.٩١٥	**٠.٩٣٦	٥٦	معامل ثبات الأداة الكلي	

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل ثبات أداة الدراسة دالة إحصائية ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وقد تجاوزت قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ حد (٠.٧٠) وتدل هذه القيمة على قوة معامل ألفا كرونباخ، وبطريقة ألفا كرونباخ فقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩٣٦)، وثبات الاستقرار (٠.٩١٥)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع المجالات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠.٦٢٩ - ٠.٧٦٩)، وثبات الاستقرار ما بين (٠.٦٥٣ - ٠.٧٤٢)، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

إجراءات تطبيق الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية لإعداد الدراسة:

١- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

٢- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية. عُرِضت أداة الدراسة على محكمي الأداة، وتعديل ما تم اقتراحه، من إضافة، وحذف، وتعديل، وإعادة صياغة بعض العبارات، ومن ثم أصبحت أداة الدراسة مكونة من (٥٦) عبارة، وأخذ الموافقات من الجهات المختصة لتطبيق أداة الدراسة، والمتمثلة في حصول الباحثة على خطاب لتسهيل مهمتها من إدارة جامعة الباحة إلى إدارة التعليم بمحافظة المخواة، وخطاب من إدارة التعليم بمحافظة المخواة موجّه لمديرات المدارس لتيسير مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على العيّنة المستهدفة، وتطبيق الدراسة الاستطلاعية على (٣٠) معلمة، وبعد ذلك تطبيق أداة الدراسة على العيّنة المستهدفة. وجمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها بالطريقة الإحصائية باستخدام برنامج (Spss)، تمّ تحليل ومعالجة المعلومات، والبيانات، واستخراج النتائج، ومناقشتها وتفسيرها، واستخلاص النتائج النهائية، وتقديم التوصيات والمقترحات.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

١- المتغيرات المستقلة تتمثل في الآتي:

- المؤهل العلمي: وله مستويان (أقل من بكالوريوس - بكالوريوس فأعلى).
- سنوات الخبرة في مجال التعليم: ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

- المرحلة التَّعليميَّة: ولها ثلاثة مستويات (المرحلة الابتدائية- المرحلة المتوسطة- المرحلة الثانوية).

- المتغير المستقل: ممارسة القيادة التحويليَّة لدى قائدات مدارس محافظة المخوة .

٢- المتغيراتُ التابعةُ: درجة مشاركة المعلمات في صنُّع القرار.

الأساليبُ الإحصائيةُ المستخدمةُ في الدِّراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة، وتناسب طبيعة بناء أداة الدراسة، ومعاييرها، وذلك على النحو التالي:

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد عينة الدِّراسة على الأداة، والإجابة عن السؤال الأول والثالث.

٢- اختبار (ت) (T- test) للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين للتعرف على ما إذا كان الفرق بين المتوسطين دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ما ، وذلك من خلال المقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب المؤهل العلمي، والإجابة عن السؤال الثاني والرابع.

٣- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعاتٍ مستقلة، لمعرفة إذا كانت الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ما، وذلك بالمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدِّراسة تبعاً للمرحلة التَّعليميَّة وسنوات الخبرة، والإجابة عن السؤال الثاني والرابع.

٤- تحليل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويليَّة، والمشاركة في صنُّع القرار، والإجابة عن السؤال الخامس.

وللحكم على درجة ممارسة القيادة التحويليَّة، ودرجة المشاركة في صنُّع القرار، فقد تمَّ اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التالية لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة على محاور الاستبانة، وذلك حسب الطريقة الآتية:

مدى الاستجابة= أعلى درجة - أقل درجة/ عدد فئات الاستجابة

مدى الاستجابة= ٥ - ٥/١ = ٥/٤ = ١.٢٥.

- عند وقوع الفئة بين ١ إلى أقل من ١.٨٠ تكون الاستجابة بدرجة منخفضة جداً.

- عندما تقع الفئة بين ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تكون الاستجابة بدرجة منخفضة.

- عندما تقع الفئة بين ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تكون الاستجابة بدرجة متوسطة.

- عندما تقع الفئة بين ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تكون الاستجابة بدرجة مرتفعة.

- عندما تقع الفئة بين ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تكون الاستجابة بدرجة مرتفعة جداً.

رابعاً: عرضُ نتائجِ الدِّراسةِ ومناقشتُها وتفسيرُها

أولاً: نتائجُ السؤالِ الميدانيِ الأولِ ومناقشتُها وتفسيرُها:

والذي ينصُّ على: ما درجةُ ممارسةِ القيادةِ التحويليَّةِ لدى قائداتِ مدارسِ محافظةِ المخوارةِ من وجهةِ نظرِ المعلماتِ؟

للإجابةِ عن هذا السؤالِ، فقد تمَّ حسابُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لإجاباتِ عيِّنةِ الدِّراسةِ لمحورِ القيادةِ التحويليَّةِ، كما في الجدولِ (٧) الآتي:

جدول (٧) المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لاستجاباتِ أفرادِ عيِّنةِ الدِّراسةِ على مجالاتِ محورِ درجةِ ممارسةِ القيادةِ التحويليَّةِ القيادةِ التحويليَّةِ مرتبةً تنازلياً حسبِ متوسطاتها الحسابيةِ

رقم المجال	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
٤	١	الاعتبارية الفردية.	٣.١٧	٠.٣٤	متوسطة
١	٢	التأثير المثالي.	٣.١٥	٠.٢٦	متوسطة
٣	٣	التحفيز.	٣.٠٧	٠.٣٠	متوسطة
٢	٤	الاستثارة الفكرية.	٢.٩٧	٠.٣٢	متوسطة
المجموع الكلي للمحور					
			٣.٠٩	٠.٣١	متوسطة

يتبين من الجدول (٧) أن درجةَ ممارسةِ القيادةِ التحويليَّةِ لدى قائداتِ مدارسِ محافظةِ المخوارةِ من وجهةِ نظرِ المعلماتِ كانت متوسطةً، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠٩) بانحراف معياري قيمته (٠,٣١)، وتراوحت قيم المتوسطاتِ الحسابيةِ بين (٢.٩٧-٣.١٧)، وجاءت مجالاتِ المحورِ جميعها بدرجةٍ متوسطةً، كما تشير النتائجُ إلى أن قيمَ الانحرافاتِ المعياريةِ لمجالاتِ المحورِ الأربعةِ قد تراوحت بين (٠.٢٦-٠.٣٤) وتعتبر قيم منخفضةً، مما يدل على تجانسِ إجاباتِ أفرادِ عيِّنةِ الدِّراسةِ حول المحورِ.

تتفق نتيجةِ الدِّراسةِ الحالية مع نتيجةِ دراسةِ الصرايرة (٢٠١٢) والتي أوضحت أن درجةَ ممارسةِ القيادةِ التحويليَّةِ لمديري المدارس كانت متوسطةً، ودراسة الطعاني (٢٠١٣) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق القيادةِ التحويليَّةِ لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهةِ نظرِ المعلمين جاءت بدرجةٍ متوسطةً، ودراسة الشريف (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن درجةَ ممارسةِ القيادةِ التحويليَّةِ لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف كانت متوسطةً، بينما تختلف نتيجةِ الدِّراسةِ الحالية مع نتيجةِ دراسة سناء عيسى (٢٠٠٨) والتي أظهرت وجود ممارسةٍ للقيادةِ التحويليَّةِ في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة بدرجة منخفضةً، ودراسة أكو وبالسي (Aku&Balci,2009) والتي أشارت إلى أن سلوكيات المعلمين حول سلوكيات القيادةِ التحويليَّةِ كان منخفضاً، ودراسة الربيع (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفايات القيادةِ التحويليَّةِ درجة عالية، ودراسة الصالحي (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادةِ التحويليَّةِ بدرجة كبيرة، ودراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوارة للقيادةِ التحويليَّةِ كانت منخفضةً، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن درجة توفر سمات القيادةِ التحويليَّةِ لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت عالية، ودراسة شيخة العسكر (٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادةِ التحويليَّةِ كان بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما يعود إلى قلة اهتمام قائدات المدارس بالتنمية المهنية المستمرة، وقلة البحث عن المستجدات والتطورات التي تطور الأداء القيادي، وكون القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الحديثة والتي قد تجهل الكثيرات منهنّ المعلومات الوفيرة عنها، وعن كيفية تطبيقها، وكذلك قلة البرامج التدريبية التي تخصّ الأساليب القيادية الحديثة وخاصة القيادة التحويلية.

وقد جاء في المرتبة الأولى مجال (الاعتبارية الفردية) بمتوسط حسابي (٣.١٧) إلى أنه ربما يعود إلى اهتمام قائدة المدرسة بالمعلمة وحرصها على التعرف على أحوالها وحاجاتها حتى تسهم في تليبيتها، وتقدم لها المساعدة في حل المشكلات التي تعوق عملية التدريس، وإدراكها أن ذلك يطور من أداء المعلمة مما ينعكس على تحقيق المدرسة لأهدافها الموكلة بتحقيقها، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (الاستشارة الفكرية) بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، إلى أنه ربما يعود إلى تمسك قائدة المدرسة بالحلول السهلة والتي تمّ تجربتها، وخوفها من تقديم حلول غير تقليدية قد تكون غير ملائمة لمستويات الجماعة المدرسية أو خوفاً من انتقادها، كذلك قلة معلومات قائدة المدرسة حول المشكلات والقضايا التي تعوق العمل.

ولمزيد من التفصيل لمجالات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجالات وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفقرات المتعلقة بمجال التأثير المثالي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التأثير المثالي كما في الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير المثالي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تتميز بشخصية مقبولة لدى المعلمات في المدرسة.	٣.٥٨	٠.٥٩	عالية
٢	٢	تعمل على توفير بيئة مدرسية جاذبة.	٣.٣١	٠.٦٤	متوسطة
٣	٣	تعمل على إيصال رؤية المدرسة لمنسوباتها.	٣.٢١	٠.٦١	متوسطة
٤	٦	تمتلك القدرة على الإقناع.	٣.١٢	٠.٥٦	متوسطة
٥	٤	تضع احتياجات المعلمات من ضمن الأولويات.	٣.٠٧	٠.٦٦	متوسطة
٦	٨	تعمل على رفع مستوى التنافس بين المعلمات.	٣.٠٤	٠.٥٩	متوسطة
٧	٥	تقدم مصلحة العمل على مصالحها الشخصية.	٣.٠٢	٠.٧١	متوسطة
٨	٩	تشجع المعلمات على الإبداع والتميز.	٣.٠٠	٠.٦٠	متوسطة
٩	٧	تتميز بقدرتها على استشراق المستقبل التربوي المدرسي.	٢.٩٨	٠.٦٢	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للمجال			٣.١٥	٠.٢٩	متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أنّ درجة ممارسة التأثير المثالي لدى قائدات مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٥) وانحراف معياري قيمته (٠.٢٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٨-٢.٩٨)، وتراوحت درجات فقرات المجال بين (متوسطة، ومرتفعة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم

الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٥٦-٠.٧١) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصرايرة (٢٠١٢) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للتأثير المثالي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الطعاني (٢٠١٣) والتي أظهرت أن درجة تطبيق القدرة التأثيرية لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت بدرجة متوسطة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربيع (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفاية الجاذبية والتأثير كانت عالية، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن درجة توفر سمات التأثير المثالي لدى لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يرجع إلى كثرة الضغوط الإدارية والفنية على قائدات المدارس مما ينعكس بالسلب على تعاملهن وتفاعلهن مع المعلمات، وتبني بعض قائدات المدارس للأساليب القيادية التقليدية، مما يقلل من مشاركة المجتمع المدرسي في قيادة المدرسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تتميز بشخصية مقبولة لدى المعلمات في المدرسة)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما- يعود إلى حرص قائدة المدرسة على تحقيق بعض الاحتياجات الشخصية للمعلمات، وتميزها بالأخلاق الحسنة في التعامل معهن، والوفاء بما تعد به والالتزام بالعمل وأدائه على قدر المستطاع، بينما جاءت المرتبة الأخيرة عبارة (تتميز بقدرتها على استشراق المستقبل التربوي المدرسي)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما- يرجع إلى ضعف اهتمام قائدة المدرسة بالتغيير والتطوير، كذلك قلة الاطلاع على الأساليب القيادية الحديثة والمتغيرات والمستجدات على الساحة التربوية.

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمجال الاستثارة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الاستثارة الفكرية كما في الجدول (٩) الآتي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٠	١	توفر بيئة مدرسية مناسبة تساعد على الابتكار.	٣.١١	٠.٤٢	متوسطة
١٢	٢	تهتم بتدريب المعلمات لتحقيق أداء أكثر فاعلية.	٣.٠٤	٠.٦٢	متوسطة
١١	٣	تسارع بحل المشكلات التي تعيق عمل المعلمات.	٢.٩٧	٠.٧١	متوسطة
١٣	٤	تحث المعلمات على تحليل المشكلات المدرسية التي تواجههن.	٢.٩٦	٠.٦٥	متوسطة
١٦	٥	تحفز المعلمات على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المدرسية.	٢.٩٥	٠.٥٦	متوسطة
١٥	٦	تعزز تبادل الأفكار بين المعلمات.	٢.٩٤	٠.٦٩	متوسطة
١٤	٧	تأخذ بوجهات النظر المختلفة لدى المعلمات في حل المشكلات.	٢.٨٥	٠.٥٧	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام للمجال	٢.٩٧	٠.٣٢	متوسطة

يتبين من الجدول (٩) أن درجة ممارسة الاستثارة الفكرية لدى قائدات مدارس محافظة المخواة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٧) وبانحراف معياري قيمته (٠,٣٢)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢.٨٥-٣.١١)، وكانت درجات فقرات المجال متوسطة كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٢-٠.٧١) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصرايرة (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاستثارة الفكرية لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سناء عيسى (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاستثارة الفكرية كأحد مجالات القيادة التحويلية كانت منخفضة، ودراسة الربيع (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاستثارة الفكرية لمديري مدارس التعليم العام كانت بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاستثارة الفكرية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة كانت منخفضة، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن درجة توفر سمات الاستثارة الفكرية كأحد مجالات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت عالية.

وتعزو الباحثة أن هذه النتيجة ربما تعود إلى افتقار بعض قائدات المدارس لمهارات التواصل وإيصال الأفكار إلى الأخرى، مما يضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي، وامتنال بعض قائدات المدارس للطرق الرسمية المعتادة في أداء العمل دون التحديث أو التطوير.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (توفر بيئة مدرسية مناسبة تساعد على الابتكار)، وتعتقد الباحثة أن ذلك ربما يرجع إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية إيجاد بيئة مناسبة يمكن من خلالها نشر الأفكار الإبداعية، ومتابعة قيادات إدارة التعليم للأنشطة الإبداعية في المدارس، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تأخذ بوجهات النظر المختلفة لدى المعلمات في حل المشكلات)، وتعتقد الباحثة أن ذلك ربما يعود إلى اعتقاد قائدات المدارس إلى أن المعلمات يفتقدن الخبرة في حل المشكلات، وضعف الثقة في الآراء والحلول التي تقدمها المعلمات.

ثالثاً: الفقرات المتعلقة بمجال التحفيز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز كما في الجدول (١٠) الآتي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٢	١	تُحفز المعلمات معنوياً عندما يساهمن في تحقيق أهداف المدرسة.	٣.٣٠	٠.٥٨	متوسطة
٢١	٢	تعزز العمل التعاوني بين المعلمات.	٣.٢٣	٠.٤٦	متوسطة
١٨	٣	تستخدم أساليب متنوعة في تحفيز المعلمات.	٣.٠٥	٠.٦٩	متوسطة
١٩	٤	تُشجع على الاهتمام بأهداف المدرسة.	٢.٩٧	٠.٥٥	متوسطة
٢٠	٥	تكرم المعلمة المتميزة أمام منسوبات المدرسة.	٢.٩٦	٠.٥٧	متوسطة

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٧	٦	تُحفز المعلمات على المبادرة بعملية التغيير.	٢.٩٣	٠.٥٨	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للمجال					
			٣.٠٧	٠.٣٠	متوسطة

يتبين من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة التحفيز لدى قائدات مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠٦) بانحراف معياري قيمته (٠,٣٠)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٣-٣.٥٩)، وجاءت درجات فقرات المجال متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٦-٠.٦٩) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطعاني (٢٠١٣) والتي أظهرت أن درجة تطبيق الحافز الذهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربيع (٢٠١٠) والتي أظهرت أن درجة ممارسة التحفيز والإلهام كأحد كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام كانت عالية، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أظهرت أن درجة توفر سمات الحافز الإلهامي لمديري المدارس الحكومية الثانوية كانت عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد ترجع إلى قلة البرامج التدريبية في مجال التحفيز وعن كيفية تطبيق برامج الحوافر سواء المادية أو المعنوية لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وقلة وجود ميزانية مخصصة للحوافر.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تُحفز المعلمات معنوياً عندما يساهمن في تحقيق أهداف المدرسة)، وتعتقد الباحثة أن ذلك ربما يعود إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية التحفيز المعنوي لدى المعلمات وحيث إنه لا يحتاج إلى ميزانية أو اعتماد من الإدارة التعليمية، ولذلك يسهل على قائدات المدارس القيام بعملية التحفيز المعنوي لضرورته وأهميته في تحسين أداء ورفع كفاءة المعلمات في تحقيق أهداف المدرسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تُحفز المعلمات على المبادرة بعملية التغيير)، وتعتقد الباحثة أن ذلك ربما يعود إلى افتقار قائدات المدارس لعملية التغيير وأهدافها ومتطلباتها وكيفية تنفيذها والتخطيط لها.

رابعاً: الفقرات المتعلقة بمجال الاعتبارية الفردية:

تمَّ حسابُ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز كما في الجدول (١١) الآتي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٨	١	تحرص على بناء الثقة مع المعلمات.	٣.٢٣	٠.٦٤	متوسطة
٢٤	٢	تُشجع المعلمات على التقويم الذاتي.	٣.٢٠	٠.٦٦	متوسطة
٢٣	٣	تهتمُّ بحاجات المعلمات الاجتماعية.	٣.١٩	٠.٦١	متوسطة
٢٥	٤	تفوض بعض الصلاحيات للمعلمات.	٣.١٧	٠.٦٤	متوسطة
٢٧	٥	تُعامل المعلمات بمبدأ المساواة.	٣.١٥	٠.٦٥	متوسطة

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٦	٦	تحتزم القناعات التربوية للمعلمات.	٣.١٣	٠.٦١	متوسطة
٢٩	٧	تراعي مبدأ الفروق الفردية بين المعلمات.	٣.١٠	٠.٥٨	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام للمجال	٣.١٧	٠.٣٤	متوسطة

يتبين من الجدول (١١) أن درجة ممارسة الاعتبارية الفردية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٧) بانحراف معياري قيمته (٠,٣٤)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.١٠-٣.٢٣)، وجاءت درجات فقرات المجال متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٥٨-٠.٦٦) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصرايرة (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاعتبارية الفردية لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربيع (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للاهتمام الفردي كانت عالية، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن درجة توفر سمات الاعتبار الفردي لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت عالية.

وتعتقد الباحثة ذلك ربما يعود إلى ضعف تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات، وقلة تلبية احتياجات أعضاء الجماعة المدرسية، والمحابة والتحيز لدى بعض المعلمات على حساب الأخريات، وقلة مشاركة قائدات المدارس للأنشطة والفعاليات المدرسية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تحرص على بناء الثقة مع المعلمات)، وتعتقد الباحثة ذلك ربما يعود إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية الثقة في تحقيق الرضا والالتزام والولاء التنظيمي، وأنها إحدى العوامل المهمة في رفع مستوى الأداء المدرسي، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تراعي مبدأ الفروق الفردية بين المعلمات)، وتعتقد الباحثة ذلك ربما يعود إلى قلة التفاعل بين قائدات المدارس والمعلمات، وقلة إدراك أهمية مراعاة الفروق الفردية بين فريق العمل المدرسي، وقلة وجود برامج تدريبية تخص الفروق الفردية يمكن من خلالها التعرف على أهميتها وكيفية اكتشافها ومراعاتها بين المعلمات.

نتائج السؤال الميداني الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

والذي ينص على: هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟

تطلبت الإجابة عن هذا السؤال صياغة الفرض الأول للدراسة الذي نص على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)

وللتحقق من هذا الفرض، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات المعلمات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة المخوة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية،

سنوات الخبرة)، تمّ استخدام اختبار ليفن للتجانس، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T- test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفروق المتعلقة بالمؤهل العلمي:

تمّ استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويليّة لدى قائدات مدارس محافظة المخواة، ويوضح ذلك الجدول (١٢) الآتي:

جدول (١٢) دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويليّة تعزى للمؤهل العلمي

اختبار (ت)		بكالوريوس فأعلى (ن=٢٣٤)		أقل من بكالوريوس (ن=٧٨)		المجالات
مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٠٠١ دالة	٣.٣٥٠	٢.٥٩	٢٨.٨٣	٢.٦٩	٢٦.١٧	التأثير المثالي
٠.٠٠٢ دالة	٣.١٢١	٢.٠٦	٢١.٦١	١.٩٦	٢٠.٤٤	الاستثارة الفكرية
٠.٠٠١ دالة	٣.٤٤٣	١.٨٥	١٩.٠٥	١.٦٢	١٨.٢٣	التحفيز
٠.٠٠٥ دالة	٢.٨١٠	٢.٤٩	٢٢.٤٠	٢.١٢	٢٠.٠٨	الاعتبارية الفردية
٠.٠٠٤ دالة	٢.٩١٣	٦.٩٤	٩١.٨٩	٦.٦٠	٨٩.١١	مجموع مجالات المحور

يوضح الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عيّنة الدّراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويليّة لدى قائدات مدارس محافظة المخواة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح بكالوريوس فأعلى.

وتتفق نتيجة الدّراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربيعه (٢٠١٠) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عيّنة الدّراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التّعليم العام لكفايات القيادة التحويليّة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عيّنة الدّراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التّعليم العام لأبعاد القيادة التحويليّة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة شيخة العسكر (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التحويليّة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الشريف (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عيّنة الدّراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويليّة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما تختلف نتيجة الدّراسة الحالية مع نتيجة دراسة سناء عيسى (٢٠٠٨) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدّراسة حول ممارسة القيادة التحويليّة حسب متغير المؤهل العلمي، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية حول درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعتقد الباحثة أن هذه النتيجة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى إلى أن ذلك ربما يعود إلى أن هؤلاء لديهم الكثير من المعلومات عن القيادة التحويلية من خلال البحوث سواء التي قدموها أو اطلعوا عليها لاجتياز مرحلة البكالوريوس، أو مواصلة الدراسات العليا والأنشطة التعليمية، التي تم حضورها، والاطلاع على شبكات التواصل الاجتماعي، والإلمام الواسع بمستحدثات الأنماط القيادية؛ وخاصة القيادة التحويلية، والتي تُعدُّ إحدى الأنماط القيادية التي تساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ثانياً: الفروق المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية:

تم إجراء اختبار ليفين لتجانس التباين، وذلك للتأكد من تجانس أفراد العينة كخطوة أساسية لإجراء تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد العينة على مقياس القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	اختبار ليفين	درجات الحرية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		١	٢	
التأثير المثالي	٢.٠٦٤	٢	٣٠.٩	٠.١٢٩
الاستثارة الفكرية	٠.٥٣٤	٢	٣٠.٩	٠.٥٨٧
التحفيز	١.٨٣٠	٢	٣٠.٩	٠.١٦٢
الاعتبارية الفردية	٢.٩٨٠	٢	٣٠.٩	٠.١١٣
الدرجة الكلية	٠.٠٧٩	٢	٣٠.٩	٠.٩٢٤

يبين الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات والمجموع الكلي لمحور درجة ممارسة القيادة التحويلية، الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة على مقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وبالتالي إمكانية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات كما في الجدول (١٤) الآتي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لفئات متغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية							
الفئات	الابتدائية (ن=١٦٥)		المتوسطة (ن=٩٧)		الثانوية (ن=٥٠)		المجموع الكلي
المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
التأثير المثالي	٢١.٧٩	٢.٧٣	٢١.١٦	٢.٥٧	٢١.١٨	١.٩٤	٢١.٣٣
الاستثارة الفكرية	٢١.١٠	٢.٠٦	٢٠.٩٣	١.٨٩	١٩.٧٠	٢.٠٨	٢٠.٨٢
التحفيز	١٩.٦٩	١.٧٧	١٩.٤٦	١.٥٦	١٩.٥٨	٢.٢٥	١٩.٤٤

المرحلة التعليمية							
الفئات	الابتدائية (ن=١٦٥)	المتوسطة (ن=٩٧)	الثانوية (ن=٥٠)	المجموع الكلي			
الاعتبارية الفردية	٢١.٤٠	٢١.٥٨	٢١.٥٤	٢١.١٧	٢.٤٠		
المجموع الكلي	٩٠.٩٨	٨٩.١٣	٨٧.٠٠	٨٩.٧٦	٦.٩٤		

يوضح الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (١٥) الآتي:

جدول (١٥) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المحالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسطات	قيمة (ف)	مستوى
التأثير المثالي	بين	١٠٣.٣٤٧	٢	٥١.٦٧٣	١.٨٠٣	٠.١١٥
	داخل	٢٠٤٦.٣١٧	٣٠٩	٦.٦٢٢		
	المجموع	٢١٤٩.٦٦٣	٣١١			
الاستشارة الفكرية	بين	٧٧.٠٦١	٢	٣٨.٥٣١	١.٤٧٧	٠.٢١٢
	داخل	١٢٥٦.٢٤٣	٣٠٩	٤.٠٦٦		
	المجموع	١٣٣٣.٣٠٤	٣١١			
التحفيز	بين	٤٧.٤٢١	٢	٢٣.٧١١	٢.٣٣٠	٠.٠٧٨
	داخل	٩٩٩.٥٤٠	٣٠٩	٣.٢٣٥		
	المجموع	١٠٤٦.٩٦٢	٣١١			
الاعتبارية الفردية	بين	٤٩.٦٤٣	٢	٢٤.٨٢٢	١.٣٧٩	٠.٢١٣
	داخل	١٧٥١.٦٩٠	٣٠٩	٥.٦٦٩		
	المجموع	١٨٠١.٣٣٣	٣١١			
المجموع الكلي	بين	٦٦٥.١٨١	٢	٣٣٢.٥٩١	٢.١٦٢	٠.١١٠
	داخل	١٤٣٥٠.٢٠٣	٣٠٩	٤٦.٤٤١		
	المجموع	١٥٠١٥.٣٨٥	٣١١			

يوضح الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة (ف=٢.١٦٢).

وتعتقد الباحثة أن هذه النتيجة ربما تعود إلى تشابه الظروف البيئية، ووحدة السياسات للمراحل التعليمية الثلاث، وكذلك قد تكون الأساليب القيادية المطبقة فيها واحدة أو متشابهة، ولم تحصل الباحثة على دراسة تناولت هذا المتغير (المرحلة التعليمية).

ثالثاً: الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

تم إجراء اختبار ليفين لتجانس التباين، وذلك للتأكد من تجانس أفراد العينة كخطوة أساسية لإجراء تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (١٦) الآتي:

جدول (١٦) اختبار ليفن لتجانس التباين لأفراد العينة على مقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	اختبار ليفن	درجات الحرية ١	درجات الحرية ٢	مستوى الدلالة
التأثير المثالي.	٠.٤١٠	٢	٣٠٩	٠.٦٦٤
الاستثارة الفكرية.	١.٠٦٦	٢	٣٠٩	٠.٣٤٦
التحفيز.	٠.١١٠	٢	٣٠٩	٠.٨٩٦
الاعتبارات الفردية.	٠.٧٩٢	٢	٣٠٩	٠.٤٥٤
الدرجة الكلية	٠.٣١١	٢	٣٠٩	٠.٧٣٣

يوضح الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات والمجموع الكلي لمحور درجة ممارسة القيادة التحويلية، الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة على مقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي إمكانية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات كما في الجدول (١٧) الآتي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لفئات متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة								الفئات
المجموع الكلي		١٠ سنوات فأكثر (ن = ٩٠)		من ٥ - ١٠ سنوات (ن = ١٢٥)		أقل من ٥ سنوات (ن = ٩٧)		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٢.٦٢	٢١.٣٤	٢.٦١	٢١.٣٦	٢.٦٦	٢١.٦٧	٢.٥٧	٢١.٩٩	التأثير المثالي.
٢.٠٧	٢٠.٨٢	١.٨٨	٢١.٣٧	٢.١٤	٢٠.٦١	٢.٠٧	٢٠.٦٠	الاستثارة الفكرية.
١.٨٣	١٨.٤٤	١.٧٨	١٨.٩٠	١.٧٩	١٨.٣١	١.٨٦	١٨.٢١	التحفيز.
٢.٤٠	٢١.١٧	٢.١٤	٢١.٦٣	٢.٤١	٢١.١٠	٢.٥٦	٢١.٨٦	الاعتبارات الفردية.
٦.٩٤	٨٩.٧٧	٦.٦٤	٩١.٢٦	٦.٩٦	٨٩.٦٨	٧.٠١	٨٨.٦٥	المجموع الكلي

يوضح الجدول (١٧) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (١٨) الآتي:

جدول (١٨) تحليل أحادي التباين لإجابات عينة الدراسة لمحوّر درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعًا لسنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	٢٥.٣٨٤	٢	١٢.٦٩٢	١.٨٤٦	٠.١٦٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٢٤.٢٨٠	٣٠٩	٦.٨٧٥		
	المجموع	٢١٤٩.٦٦٣	٣١١			
لاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٣٧.٣٠٥	٢	١٨.٦٥٣	١.٤٤٧	٠.٢١٢ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٩٥.٩٩٩	٣٠٩	٤.١٩٤		
	المجموع	١٣٣٣.٣٠٤	٣١١			
التحفيز	بين المجموعات	٢٧.٠٤٢	٢	١٣.٥٢١	١.٠٩٦	٠.٣١٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠١٩.٩٢٠	٣٠٩	٣.٣٠١		
	المجموع	١٠٤٦.٩٦٢	٣١١			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	٣٠.٨٣٠	٢	١٥.٤١٥	٢.٦٩٠	٠.٠٦٩ غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٧٠.٥٠٤	٣٠٩	٥.٧٣٠		
	المجموع	١٨٠١.٣٣٣	٣١١			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٣٣٩.٠٠١	٢	١٦٩.٥٠١	١.٥٦٩	٠.١٥٩ غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٦٧٦.٣٨٣	٣٠٩	٤٧.٤٩٦		
	المجموع	١٥٠١٥.٣٨٥	٣١١			

يوضح الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخواة من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على المجالات والدرجة الكلية للمحوّر، حيث بلغت قيمة (ف=١.٥٦٩).

وفي ضوء النتائج السابقة الموضحة في جداول (١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨) يتم رفض الفرض الأول الذي نص على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخواة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)، ويتم قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخواة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سناء عيسى (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الربيع (٢٠١٠) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفايات القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الطعاني (٢٠١٣) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الشريف (٢٠١٥) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة شيخة العسكر (٢٠١٤) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما يعود إلى أن القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الحديثة والتي يتم تطبيقها في المؤسسات التعليمية، مما يجعل هناك ضعف في كيفية تطبيقها على الوجه الأكمل، والأمر سواء بالنسبة لوجود الخبرة من عدمه، مما يجعل وجود ضرورة لعقد دورات وبرامج تدريبية لدى قائدات المدارس تخص القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها في المدارس.

نتائج السؤال الميداني الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

والذي ينص على: ما درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول مجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار، كما في الجدول (١٩) الآتي:

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
٢	١	شؤون المعلمات.	٣.٣٣	٠.٣٤	متوسطة
١	٢	شؤون الطالبات.	٣.٢٥	٠.٣٨	متوسطة
٤	٣	المجتمع المحلي.	٣.٢٢	٠.٢٩	متوسطة
٣	٤	المنهج.	٣.٢٠	٠.٣١	متوسطة
		المجموع الكلي للمحور	٣.٢٥	٠.٣٦	متوسطة

يتبين من الجدول (١٩) أن درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٢٥) بانحراف معياري قيمته (٠,٣٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٢٠-٣.٣٣)، وجاءت مجالات المحور جميعها بمستوى متوسط،

كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية لمجالات المحور الثلاثة تراوحت بين (٠.٢٩-٠.٣٨) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، ودراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، ودراسة آية سكجها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار كان متوسطاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المسكري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ودراسة أحمد (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في عملية صنع القرار كانت مرتفعة، ودراسة نيومان (Newman,2011) والتي أشارت إلى وجود دور فعال لمشاركة المعلمين في صنع القرار، ودراسة السفياني (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما تعود إلى ضعف الثقة لدى قائدات المدارس في قدرة لمعلمات على اتخاذ القرار المناسب، وكثرة الضغوط الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس تجعل هناك ضيقاً في الوقت لاتخاذ هذا القرار، واعتقاد بعض قائدات المدارس إلى أن بعض المعلمات لا يملكن الخبرة والمعرفة بالموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار، كذلك قد تضع الإدارة التعليمية قيوداً على المشاركات في اتخاذ القرار بأن تحدد مستوى معين للمعلمات المشاركات في اتخاذ القرار.

وقد جاء في المرتبة الأولى مجال (شؤون المعلمات) بمتوسط حسابي (٣.٣٣) إلى أنه ربما يرجع إلى إدراك المعلمات لما يحتاجونه من شؤون تساعد في تطور أدائهم التدريسي، وأنهنّ الأجدر بإدارة شؤونهنّ ويعرفنّ المشكلات التي تعيق عملهنّ مما يسهل عليهنّ وضع الحلول المناسبة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (المنهج) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى أن التطور في المناهج الدراسية وأن المعلمات ما زلنّ يحتجنّ للكثير من المعلومات حول المناهج المتطورة والتي تقلّ فيها الدورات التدريبية الخاصة بالمناهج المتطورة، كذلك اعتقاد قائدات المدارس بأنهنّ منفذات للقرارات والتعليقات التي تصدر من الوزارة وإدارات التعليم، مما يضعف مرونتهنّ في التعامل مع المعلمات بخصوص المنهج وآرائهنّ حوله.

ولمزيد من التفصيل لكل مجال من مجالات الدراسة التي تناولت درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار لدى معلمات مدارس محافظة المخوة، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجالات وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفقرات المتعلقة بمجال شؤون الطالبات:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات شؤون الطالبات، كما في الجدول (٢٠) الآتي:

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون الطالبات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١	١	أشارك في توزيع الطالبات على الشعب الدراسية.	٣.٦٤	٠.٦٠	عالية
٢	٢	أشارك في تشكيل لجنة الإرشاد بالمدرسة.	٣.٣٨	٠.٧٢	متوسطة
٣	٣	أثير دافعية الطالبات بوضع الخطط المناسبة.	٣.٢٦	٠.٥٩	متوسطة
٤	٤	أشارك في إعداد الأنشطة العلمية للطالبات.	٣.١٩	٠.٧٤	متوسطة
٨	٥	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	٣.١٧	٠.٦٢	متوسطة
٧	٦	أشارك في وضع برنامج لمساعدة الطالبات ذوات الحاجة.	٣.١٦	٠.٦٤	متوسطة
٥	٧	أعطي حلولاً مناسبة لمشكلات الطالبات.	٣.١٥	٠.٥٨	متوسطة
٦	٨	أساهم في وضع الخطط العلاجية للطالبات ضعيفات التحصيل الدراسي.	٣.٠٤	٠.٧٠	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام للمجال	٣.٢٥	٠.٣٨	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٢٠) أن درجة مشاركة المعلمات في شؤون الطالبات كأحد مجالات مشاركة المعلمات صُنِعَ القرار في مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٢٥) بانحراف معياري قيمته (٠.٣٨)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣.٠٤-٣.٦٤)، وتراوحت درجات فقرات المجال بين (متوسطة، ومرتفعة، ومرتفعة جداً)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٨٢-٠.٣٧) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في مجال شؤون الطلبة كانت بدرجة متوسطة، ودراسة السفيناني (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال شؤون الطلاب كانت بدرجة متوسطة، ودراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال شؤون الطلاب كانت متوسطة، ودراسة آية سكبها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن مستوى مشاركة المعلمات في مجال شؤون الطلبة كان متوسطاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما يعود إلى تبني قائدة المدرسة لنمط قيادي تقليدي لا يسمح بتعدد المشاركات في شؤون المدرسة، وأن شؤون المدرسة من اختصاصها فقط وخاصة شؤون الطالبات واللاتي يُعتبرن محور العملية التعليمية، فقد تعتقد قائدة المدرسة بأن رأيها هو الصواب، فلا تسمح بمشاركة الأخريات للقرارات المدرسية وخاصة المتعلقة بشؤون الطالبات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (أشارك في توزيع الطالبات على الشعب الدراسية)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى سهولة هذه المشاركة دون غيرها حيث إنها لا تحتاج إلى خبرة أو مهارة مثل غيرها من المشاركات، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (أساهم في وضع الخطط العلاجية للطالبات ضعيفات التحصيل الدراسي) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى أن وضع الخطط العلاجية يحتاج إلى معلمات لديهن الخبرة والكفاءة والتخصص في تقديم الحلول والعلاج والخطط المناسبة لمنخفضات التحصيل الدراسي، وقد تكون هناك قلة من المعلمات اللاتي تستطعن المساهمة في وضع هذه الخطط العلاجية.

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمجال شؤون المعلمات:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال شؤون المعلمات، كما في الجدول (٢١) الآتي:

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون المعلمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١٢	١	أضع خطتي التدريسية بداية العام الدراسي.	٣.٤٣	٠.٥٧	عالية
١١	٢	أشارك قائدة المدرسة في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	٣.٤١	٠.٥٣	عالية
١٤	٣	أساهم في بناء الخطة المدرسية المقترحة للمدرسة.	٣.٣٦	٠.٥٨	متوسطة
١٣	٤	أشارك في اختيار الوقت المناسب للزيارات الصفية.	٣.٣٤	٠.٦٣	متوسطة
١٠	٥	أشارك في وضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمات.	٣.٢٧	٠.٥٩	متوسطة
٩	٦	أساهم في تحسين الخطة التطويرية بالمدرسة.	٣.١٦	٠.٦٥	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام للمجال	٣.٣٣	٠.٣٤	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٢١) أن درجة مشاركة المعلمات في شؤون المعلمات كأحد مجالات مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٣٣) بانحراف معياري قيمته (٠.٣٤)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.١٦-٣.٤٣)، وتراوحت درجات فقرات المجال بين (متوسطة، ومرتفعة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٥٣-٠.٦٥) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في مجال شؤون المعلمين كانت بدرجة متوسطة، ودراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال شؤون المعلمين كانت بدرجة متوسطة، ودراسة آية سكجها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن مستوى مشاركة المعلمات في مجال شؤون المعلمين كان متوسطاً. بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السفيناني (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال شؤون المعلمين كانت بدرجة منخفضة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - ربما - يرجع إلى استنثار بعض قائدات المدارس بالقرارات المدرسية، ووجود بعض المعلمات أصحاب الخبرة في المشاركة في شؤون المعلمات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (أضع خطتي التدريسية بداية العام الدراسي)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى إدراك المعلمات لأهمية وضع الخطة التدريسية بداية العام والتي قد تساعدها على أداء عملها التدريسي بخطوات منظمة ومتراصة، وتستطيع من خلالها تحديد أهداف الدرس، ومن ثمّ تحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذ الدرس وتقويمه.

وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (أساهم في تحسين الخطة التطويرية بالمدرسة)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى أن الخطط التطويرية تأتي من وزارة التعليم ولا يتدخل فيها أحد، كذلك قد تحتاج الخطة التطويرية إلى متخصصات في هذا المجال والذي قد تفتقده المدارس في الوقت الحالي.

ثالثاً: الفقرات المتعلقة بمجال المنهج:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المنهج ، كما في الجدول (٢٢) الآتي:

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المنهج مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١٥	١	اختار خطة بحث الدرس الملائمة للمادة التي أدرسها.	٣.٣٥	٠.٥١	متوسطة
٢١	٢	أشارك في وضع الخطط السنوية لتنفيذ المنهج.	٣.٣١	٠.٦٢	متوسطة
١٩	٣	أشارك في وضع البرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالواقع	٣.٢٤	٠.٥٨	متوسطة
٢٠	٤	أشارك في وضع برامج لتنمية قدرات الطالبات.	٣.١٩	٠.٦٣	متوسطة
١٦	٥	أشارك في عمل اللجان المدرسية التي تثرى المنهج.	٣.١٧	٠.٥٥	متوسطة
١٨	٦	أعمل على اقتراح أساليب التقويم المناسبة للطالبات.	٣.٠٩	٠.٦٥	متوسطة
١٧	٧	أشارك في إقرار الأنشطة الصفية وغير الصفية المرتبطة بالمنهج.	٣.٠٧	٠.٤٩	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للمجال			٣.٢٠	٠.٣١	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٢٢) أن درجة مشاركة المعلمات في شؤون المعلمات كأحد مجالات مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٢٠) بانحراف معياري قيمته (٠.٣١)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٠٧-٣.٣٥)، جاءت جميع فقرات المجال بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٩-٠.٦٥) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة، ودراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال المنهج كانت بدرجة متوسطة، ودراسة أية سكجها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن مستوى مشاركة المعلمات في مجال المنهج كان متوسطاً. بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في مجال المنهج كانت بدرجة عالية، ودراسة السفيني (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال المناهج وطرق تنفيذها كانت بدرجة منخفضة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى صعوبة المناهج الدراسية؛ وخاصة المناهج العلمية سواء العلوم أو الرياضيات أو اللغة الإنجليزية والتي ما زال هناك ضعف في فهم المعلمات لمكوناتها وإستراتيجياتها الحديثة؛ خاصة وأنها مناهج مكتظة بالأهداف والمعلومات والأفكار والمشكلات والتي تجعل هناك حاجة إلى برامج تدريبية لتدريسها وكيفية تنفيذها في الواقع، وكذلك ضعف ثقة قائدات المدارس في آراء المعلمات في المناهج المتطورة.

وقد جاءت في المرتبة الأول عبارة (اختار خطة بحث الدرس الملائمة للمادة التي أدرسها)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى معرفة المعلمة لقدراتها وإمكاناتها، وكذلك إمكانات المدرسة، كذلك اختيار المعلمة للخطة الملائمة للمادة التي تدرسها يساعدها على أداء مهامها وأدائها التدريسي بكفاءة وإتقان، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (أشارك في إقرار الأنشطة الصفية وغير الصفية المرتبطة بالمنهج) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى ضعف اهتمام قائدات المدارس والمعلمات بالأنشطة الصفية وغير الصفية، وقلة اقتناعهن بأهميتها للعملية التعليمية، كذلك عدم وجود ميزانية خاصة للأنشطة؛ إضافة إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق المعلمات والتي لا توفر الوقت الكافي للأنشطة سواء الصفية أو غير الصفية.

رابعاً: الفقرات المتعلقة بمجال المجتمع المحلي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المجتمع المحلي، كما في الجدول (٢٣) الآتي:

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
٢٢	١	أشارك في تنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	٣.٣٣	٠.٤٢	متوسطة
٢٤	٢	أشارك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه بناتهم.	٣.٢٦	٠.٣٧	متوسطة
٢٣	٣	أشارك في تنظيم زيارات للطلاب لبعض مؤسسات المجتمع المحلي.	٣.٢٣	٠.٥٢	متوسطة
٢٦	٤	أشارك في التخطيط للقاءات توعية مع أولياء الأمور.	٣.٢٢	٠.٤٩	متوسطة
٢٧	٥	أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٣.١٨	٠.٣٤	متوسطة
٢٥	٦	أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	٣.١١	٠.٥١	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام للمجال	٣.٢٢	٠.٣٩	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٢٣) أن درجة مشاركة المعلمات في المجتمع المحلي كأحد مجالات مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٢٢) بانحراف معياري قيمته (٠.٢٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.١١-٣.٣٣)، جاءت جميع فقرات المجال بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٣٤-٠.٥١) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال المجتمع المحلي كانت بدرجة متوسطة، ودراسة آية سكبها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن مستوى مشاركة المعلمات في مجال المجتمع المحلي كان متوسطاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في مجال المجتمع المحلي كانت بدرجة منخفضة، ودراسة السفيناني (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في مجال المجتمع المحلي كانت بدرجة منخفضة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ربما يعود لضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وقلة التواصل والاتصال بين قيادة المدرسة والمعلمات من جهة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من جهة أخرى، وضعف اقتناع المدرسة بجدوى مشاركتها في النهوض بالمجتمع المحلي نتيجة لضعف الدعم المقدم من المجتمع المحلي للمدرسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (أشارك في تنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى إدراك المعلمات لأهمية النهوض بالمجتمع المحلي وأن المدرسة مسؤولة عن تقديم المساندة والنهوض به في المجالات المختلفة، كذلك عملية تنظيم العلاقة لا تشغل وقتاً كثيراً بالنسبة للمعلمات واللاتي ينشغلن بالمهام التدريسية وبعض المهام الإدارية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى ضعف وجود تخطيط تنسيق بين المعلمات والمجتمع المحلي في المناسبات، كذلك قلة تلبية الأمهات لدعوات المدرسة المتكررة لحضور المناسبات التي تدعوهم إليها كالمحاضرات والمجالس والمعارض؛ مما يضعف الترابط بين المعلمات وأمهات الطالبات.

نتائج السؤال الميداني الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟

تطلبت الإجابة عن هذا السؤال صياغة الفرض الثاني للدراسة الذي نص على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

وللتحقق من هذا الفرض، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات المعلمات لدرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T- test)، واختبار ليفن للتجانس، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفروق المتعلقة بالمؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة، ويوضح ذلك الجدول (٢٤) الآتي:

جدول (٢٤) دلالة الفروق في درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تعزى للمؤهل العلمي

اختبار (ت)	بكالوريوس فأعلى (ن=٢٣٤)		أقل من بكالوريوس (ن=٧٨)		المجالات	
	قيمة ت	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مستوى الدلالة غير دالة ٠.٦٤٠	٠.٤٦٨-	٣.٠٣	٢٦.٠٣	٢.٨٩	٢٥.٨٤	شؤون الطالبات
مستوى الدلالة غير دالة ٠.٣٧١	٠.٨٩٧	١.٩٠	١٩.٤٢	٢.٣٩	١٩.١٨	شؤون المعلمات
مستوى الدلالة غير دالة ٠.٥٣٧	٠.٦١٨-	٢.٢٨	٢٣.٢٠	١.٧٧	٢٣.٠٢	المنهج
مستوى الدلالة غير دالة ٠.٣٥٥	٠.٩٢٦	١.٦٨	١٩.٥٠	١.٦٨	١٩.٢٨	المجتمع المحلي
مستوى الدلالة غير دالة ٠.٩١٠	٠.١١٤	١.٨٧	٨٧.٧٩	١.٩٦	٨٧.٦٩	المجموع الكلي

يوضح الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والدرجة الكلية للأداة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة المسكري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة السفيناني (٢٠١٢) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقدير أفراد العينة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة آية سكجها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما يعود إلى أن المعلمات على اختلاف مؤهلاتهن يُدركن أهمية المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وهنّ يتبعن نظامًا وسياسات تعليمية واحدة ترسم له كيفية المشاركة في اتخاذ القرار.

ثانيًا: الفروق المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية:

تم إجراء اختبار ليفين لتجانس التباين، وذلك للتأكد من تجانس أفراد العينة كخطوة أساسية لإجراء تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (٢٥) الآتي:

جدول (٢٥) اختبار ليفن لتجانس التباين لأفراد العينة على مقياس درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	اختبار ليفن	درجات الحرية ١	درجات الحرية ٢	مستوى الدلالة
شؤون الطالبات.	١.٠٨٤	٢	٣٠.٩	٠.٣١٨
شؤون المعلمات.	١.٤٠٦	٢	٣٠.٩	٠.٢٤٧
المنهج.	١.٣٩٠	٢	٣٠.٩	٠.٢٥٦
المجتمع المحلي.	٠.١٣٨	٢	٣٠.٩	٠.٨٧١

يوضح الجدول (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات والمجموع الكلي لمحور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار، الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة على مقياس درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وبالتالي إمكانية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات كما في الجدول (٢٦) الآتي:

جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار وفقاً لفئات متغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية								
المجموع الكلي		الثانوية (ن=٥٠)		المتوسطة (ن=٩٧)		الابتدائية (ن=١٦٥)		الفئات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	المجالات
المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	
٢.٩٩	٢١.٩٨	٤.٦٧	٢١.٦٨	٢.٢٤	٢١.٢١	٢.٥١	٢١.٩٣	شؤون الطالبات.
٢.٠٤	١٩.٢٤	٢.٠١	٢٠.٦٤	١.٦٦	١٩.٤٨	٢.٠٣	١٩.٢٧	شؤون المعلمات.
٢.١٦	٢١.١٦	٢.٧٥	٢١.١٦	١.٩٥	٢١.٣٣	١.٦٥	٢٠.٠٤	المنهج.
١.٨٣	٢٠.٣٣	٢.١٠	١٩.٦٨	١.٨٨	١٩.٦٦	١.٧٠	١٩.٣٩	المجتمع المحلي.
٦.٨٨	٨٧.٧٢	٩.٠٠	٩٣.١٦	٥.٢٧	٨٥.٠٨	٦.٠٢	٨٧.٦٢	المجموع الكلي

يوضح الجدول (٢٦) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (٢٧) الآتي:

جدول (٢٧) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
شؤون الطالبات	بين المجموعات	٢٠٣.٠٣٦	٢	١٠١.٥١٨	٢.٠١٠	٠.١٣٢

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	٢٥٩٣.٨٨٤	٣٠٩	٨.٣٩٤		غير دالة
	المجموع	٢٧٩٦.٩٢٠	٣١١			
شؤون المعلمات	بين المجموعات	١٥٣.٤٧٤	٢	٧٦.٧٣٧	١.٧٦٣	٠.٢١٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٤٢.٠١٣	٣٠٩	٣.٦٩٦		
	المجموع	١٢٩٥.٤٨٧	٣١١			
المنهج	بين المجموعات	٢٦٩.٣٥٩	٢	١٣٤.٦٨٠	٢.٠٣٢	٠.١١١ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨٧.٩٤٥	٣٠٩	٣.٨٤٤		
	المجموع	١٤٥٧.٣٠٤	٣١١			
لمجتمع المحلي	بين المجموعات	١٣.٦٤٩	٢	٦.٨٢٤	٢.٠٤٠	٠.١٣٢ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٣٣.٦٨٥	٣٠٩	٣.٣٤٥		
	المجموع	١٠٤٧.٣٣٣	٣١١			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٢١٥٦.١٧٤	٢	١٠٧٨.٠٨٧	٢.١٣٥	٠.١٠٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٦٠.٣٠٠٦	٣٠٩	٤٠.٧٨٦		
	المجموع	١٤٧٥٩.١٧٩	٣١١			

يوضح الجدول (٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، على جميع مجالات المحور والدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة (ف=٢.١٣٥).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه طرق اتخاذ القرار في المراحل التعليمية الثلاث كون السياسة التعليمية واحدة، والبيئة المدرسية واحدة، كما أن القيادات المدرسية في المراحل الثلاث تتبع توجيهات وزارة التعليم وإدارات التعليم وخاصة في المسائل التي تتطلب المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

ثالثاً: الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

تم إجراء اختبار ليفين لتجانس التباين، وذلك للتأكد من تجانس أفراد العينة كخطوة أساسية لإجراء تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (٢٨) الآتي:

جدول (٢٨) اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد العينة على مقياس درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	اختبار ليفين	درجات الحرية ١	درجات الحرية ٢	مستوى الدلالة
شؤون الطالبات.	٠.٩٨١	٢	٣٠٩	٣٧٦.
شؤون المعلمات.	١.٣٠٨	٢	٣٠٩	٠.١٣٨
المنهج.	١.٤٨٦	٢	٣٠٩	٠.١٠٥
المجتمع المحلي.	١.٠٥٢	٢	٣٠٩	٠.٣٥٠
الدرجة الكلية	١.٤٩٢	٢	٣٠٩	٠.٢٢٧

يوضح الجدول (٢٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات والمجموع الكلي لمحور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار، الأمر الذي يؤكد تجانس

التباين لأفراد العينة على مقياس درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي إمكانية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات كما في الجدول (٢٩) الآتي:

جدول (٢٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار وفقاً لفئات متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة								
المجموع الكلي		١٠ سنوات فأكثر (ن=٩٠)		من ٥-١٠ سنوات (ن=١٢٥)		أقل من ٥ سنوات (ن=٩٧)		الفئات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
٢.٩٩	٢١.٠٨	٢.٥١	٢١.٠٣	٢.٥٤	٢١.٨٣	٣.٧٠	٢١.١٠	شؤون الطالبات
٢.٠٤	١٩.٢٤	٢.٢٨	١٩.٩٤	١.٥٨	١٩.٩٥	٢.١٠	١٩.٩٧	شؤون المعلمات
٢.١٦	٢١.٠٦	١.٨٢	٢١.٢٠	١.٩٧	٢١.٢١	٢.٥٧	٢١.٠٧	المنهج
١.٨٣	١٩.٣٣	١.٨٩	١٩.٥٩	١.٦١	٢٠.١٠	١.٩٧	١٩.٣٧	المجتمع المحلي
٦.٨٨	٨٧.٧٢	٧.٠٦	٨٨.٧٧	٥.٨٠	٨٧.٠٧	٧.٦٦	٨٧.٥١	المجموع الكلي

يوضح الجدول (٢٩) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (٣٠) الآتي:

جدول (٣٠) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
شؤون الطالبات	بين المجموعات	٤.٣٦٢	٢	٢.١٨١	٠.٢٤١	٠.٧٨٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٩٢.٥٥٨	٣٠٩	٩.٠٣٧		
	المجموع	٢٧٩٦.٩٢٠	٣١١			
شؤون المعلمات	بين المجموعات	٦٢.١٧٠	٢	٣١.٠٨٥	١.٧٨٨	٠.٢٢١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٣٣.٣١٧	٣٠٩	٣.٩٩١		
	المجموع	١٢٩٥.٤٨٧	٣١١			
المنهج	بين المجموعات	١.٢٤٧	٢	٦٢٣.	٠.١٣٢	٠.٨٧٦ غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٥٦.٠٥٨	٣٠٩	٤.٧١٢		
	المجموع	١٤٥٧.٣٠٤	٣١١			
المجتمع المحلي	بين المجموعات	١٢.٥٨٩	٢	٦.٢٩٥	١.٨٨٠	٠.١٥٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٣٤.٧٤٤	٣٠٩	٣.٣٤٩		
	المجموع	١٠٤٧.٣٣٣	٣١١			
المجموع الكلي	بين المجموعات	١٤٩.٩٢٦	٢	٧٤.٩٦٣	١.٥٨٦	٠.٢٠٦ غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٦٠.٩٢٥٣	٣٠٩	٤٧.٢٧٩		

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	المجموع	١٤٧٥٩.١٧٩	٣١١			

يوضح الجدول (٣٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف= ١.٥٨٦)، على جميع المجالات والدرجة الكلية للمحور.

وفي ضوء النتائج الموضحة في جداول (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠) يتم رفض الفرض الثاني للدراسة الذي نص على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)، ويتم قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار في مدارس محافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجات القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة المسكري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة السفيناني (٢٠١٢) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة آية سكجها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما لأن البعض من المعلمات يشاركن في صنع القرار دون غيرهن من المعلمات، وسهولة القرارات المراد صنعها واتخاذها في المدارس، وأن القرارات المهمة قد يتم صنعها من قبل إدارة التعليم.

نتائج السؤال الخامس ومناقشتها وتفسيرها:

والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة ودرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار؟

تطلبت الإجابة عن هذا السؤال صياغة الفرض الثالث للدراسة الذي نص على ما يلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة ومشاركة المعلمات في صنع القرار.

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة، ودرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار، كما في الجدول (٣١) الآتي:

جدول (٣١) العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة ودرجة مشاركة المعلمات في صنع القرار

درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار					درجة ممارسة القيادة التحويلية
الدرجة الكلية	المجتمع المحلي	المنهج	شؤون المعلمات	شؤون الطالبات	
٠.٠١٤	٠.٠٣٧	٠.٠١٦	٠.٠٤٧	٠.٠٣٠	التأثير المثالي.
٠.٠٧١	**٠.١٨١	٠.٠٦٢	٠.٠٩٣	٠.٠٣٣	الاستشارة الفكرية.
**٠.٢٢٠	**٠.١٨٥	٠.٠٢٨	**٠.١٨٣	**٠.٢٤٧	التحفيز.
**٠.٢٧٦	**٠.١٥٨	**٠.١٥٧	**٠.٢٩٦	**٠.٢٣٦	الاعتبارية الفردية.
**٠.١٨٠	**٠.١٧٢	**٠.١٤٢	**٠.١٦١	**٠.١٦٨	الدرجة الكلية

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٣١) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين ممارسة القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار؛ وأن معامل ارتباط الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية مع معامل ارتباط الدرجة الكلية للمشاركة في صنع القرار بلغ (**٠.١٨٠) وهو دال إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠.٠١)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والدرجة الكلية للمشاركة في صنع القرار، أي أنه كلما كانت درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التحويلية كبيرة كلما زادت درجة مشاركة المعلمات في صنع القرار.

وفي ضوء هذه النتيجة يتم قبول الفرض الثالث للدراسة الذي نص على ما يلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة ومشاركة المعلمات في صنع القرار.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شن وشانغ (Chen&Chung,2007) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية للنمط القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي، ودراسة ساجناك (Sagnak,2010) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية عالية جداً بين أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي، ودراسة الصالحي (٢٠١٢) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والروح المعنوية لدى المعلمين، ودراسة الصرايرة (٢٠١٢) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ودراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والانتماء المهني للمعلم، ودراسة الشريف (٢٠١٥) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظه الطائف وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، ودراسة حرز الله (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم، ودراسة شي شينج (Chi ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل، ودراسة العتيبي (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار وفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية، ودراسة المسكري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في صنع القرار التربوي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ودراسة سوميك (Somech,2010) والتي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في صنع القرار يزيد من ولائهم وانتمائهم للمدرسة ويقل الغياب والتأخر عن الدوام المدرسي، وتقل الخلافات بين المعلمين، ودراسة نيومان (Newman,2011) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين تخفيف العبء وتحفيز المعلمين ومشاركتهم في صناعة القرار، ودراسة فلاح (٢٠١٢) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوي الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة المشاركة في صنع القرارات من وجهة نظر المعلمين، ودراسة آية سكجها (٢٠١٥) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أكو وبالسي (Aku&Balci,2009) والتي أشارت إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة أحمد (٢٠١٠) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة التحويلية تهدف إلى مشاركة المعلمات في صنع القرار، وذلك لأهمية هذه المشاركة في العملية التعليمية، ولذا تفسح لهنّ المجال للمشاركة في صنع القرار مما يساعد في تقوية العلاقة بين قائدات المدارس والمعلمات، ويتعززّ لدي المعلمات الشعور بالمسؤولية والثقة بالنفس والأهمية داخل المدرسة، مما ينعكس على تطور أدائهنّ التدريسي وتحقيق المدرسة لأهدافها.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة تُوصي بالآتي:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس والمعلمات حول القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار، وذلك لتطوير قدراتهن ومهاراتهن فيهما وكيفية توظيفهما داخل المدارس.
- ضرورة اهتمام الجهات المختصة بتوفير التجهيزات والمتطلبات اللازمة لتفعيل القيادة التحويلية بالمدارس.
- العمل على تعزيز الثقة بالنفس من قبل القيادة المدرسية لدى جميع المعلمات مما يدفعهن للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة لهن في ذلك.
- عرض وإتاحة جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالعملية التعليمية بالمدرسة لجميع منسوبيها وبأعلى قدر من الشفافية والوضوح مما يضمن أن تكون المشاركة في اتخاذ القرار قائمة على وعي حقيقي بالواقع التعليمي بالمدرسة.
- حث إدارات التعليم لقائدات المدارس على تشجيع المعلمات على الإبداع والتميز.
- تفعيل دور المعلمات ضمن المشاركة الحقيقية في صنع القرارات تمهيداً لاتخاذها.
- ضرورة العمل على تنمية قدرات قائدات المدارس لاستشراف المستقبل التربوي.
- تشجيع قائدات المدارس على الأخذ بوجهات النظر المختلفة لدى المعلمات في حل المشكلات المدرسية.
- حث قائدات المدارس على تحفيز المعلمات على المبادرة بعملية التغيير.
- حث قائدات المدارس على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات.
- تدريب المعلمات على كيفية وضع الخطط العلاجية للطالبات ضعيفات التحصيل الدراسي.
- حث المعلمات على ضرورة المساهمة في تحسين الخطة التطويرية بالمدرسة.
- حث المعلمات على المشاركة في إقرار الأنشطة الصفية وغير الصفية المرتبطة بالمنهج.
- ضرورة قيام المعلمات بمشاركة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.
- أن تحرص المعلمات على تقديم اقتراحات تزيد من التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ضرورة اهتمام قائدات المدارس بوجهات النظر المختلفة لدى المعلمات، وتعزيز تبادل الأفكار بينهن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبوسمرة، أسماء نعيم جميل (٢٠١٤). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أحمد، عباس بله محمد (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها، مجالاتها، مهاراتها، تطبيقاتها). الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- إدارة التعليم بمحافظة المخواة ١٤٣٩هـ، احصائية عامة بأعداد المعلمات التابعات لإدارة التعليم بمحافظة المخواة، شؤون المعلمات بإدارة التعليم بالمخواة.
- بربخ، فرحان حسن (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- البناء، هالة (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- التلبناني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد (٢٠١٣). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، ٢٧(٤)، ٧٣٣-٧٧٤.
- حامد، سليمان (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحربي، عبد الله مزعل وأحمد، عبد العاطي حلقان وفراج، حسن طنطاوي (٢٠١٦). مقدمة في الإدارة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم عائل (٢٠٠٤). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- حريم، حسين (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحسيني، سوسن والبلتاجي، إبراهيم (٢٠١٦). القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، بغداد: مركز البيان للدراسات والتخطيط.

- حمّادات، محمد حُسن مُحمد (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمّان: دارُ الحامد للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان: دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (٢٠١٥). الإدارة التربوية التحديات والآفاق المستقبلية. عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خلف، حسني وكريم، محمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- خليل، نبيل سعد (٢٠١٠). صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٤). الإدارة حقائق تتجدد. مكة المكرمة.
- الدهمشي، سعود عامر (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال سليم (٢٠١٣). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. عمّان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٨). علم النفس الإداري. عمّان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الربيعية، صالح محمد (٢٠١٠). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الرشدي، عبد الهادي دابس (٢٠٠٠). أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى لعاملين في شركة زين الكويتية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٧). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الزعبي، خلود فواز (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمّان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزهيري، حيدر عبد الكريم محسن والراوي، مروة صلاح يحيي (٢٠١٨). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية في ضوء ثقافة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي. عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- السفاسفة، عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٥). إدارة التعليم والتعلم الصفي. عمان: دار يزيد للنشر والتوزيع.

- سليمان، حنان حسن (٢٠١٤). القيادة التربوية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الشريف، سعود سعد زيد (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- شين، فيروم (٢٠١٠). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الصالح، خالد سليمان (٢٠١٣). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، (٤٠)، ٤٠-٤٠.
- صبري، ماهر (٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، (٧٨)، ١٠٠-١٤١.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٣). درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٢٨ (٤)، ٣١٣-٣٣٩.
- عابدين، محمد أمين حسن (٢٠١٠). أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الغازمي، محمد بزيح حامد تويلى (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عامر، ربيع وعبد الرؤوف، طارق (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية واتخاذ القرار. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، (١)٩، ١٩-٣٩.
- عبد المنعم، نادية محمد ومصطفى، عزة جلال (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٧). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). صناعة القرار التربوي واتخاذ: النظرية-النموذج. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح حمد (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العسكر، شيخة بنت راشد (٢٠١٤). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية على مدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، ١(٤)، ٧٥-١١١.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٤). دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسة التربوية. عمان: وزارة التربية والتعليم.

العُموري، عيبر محمد (٢٠١٧). ممارسة فن القيادة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العززي، حمود عايد جمعان (٢٠٠٥). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

عواد، أحمد رياض أحمد (٢٠١٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عياصرة، على أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عيسى، سناء محمد عيسى (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغامدي، جمعان خلف جمعان (٢٠١٢). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغامدي، سعد محمد (٢٠١٠). القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (أنموذج مقترح). الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.

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

الغزلاني، محمد عامر جميل والسامرائي، مهدي صالح مهدي (٢٠١٦). القيادة المدرسية من أجل التميز. بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.

الفار، شهناز إبراهيم (٢٠١٣). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

فليون، مراد (٢٠١٧). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

- كنعان، رؤيا محمود محمد (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠١٣). الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- مُصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة (المفاهيم- التطبيقات). الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نورث هاوس، بيترج (٢٠٠٦). القيادة التربوية النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح معاذ المعيوف. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- هجو، إبراهيم الزين (٢٠١٢). الإدارة المدرسية. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الهوري، سيد (٢٠١٠)، ملامح مدير المستقبل دليل المديرين في التطوير الذاتي من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aku,a. Balci. (2009).Organizational Commitment and Transformational Leadership in High Schools, *Journal of New Sciences Academy*, 4(4),1468-1480.
- Bass, B., M. (a). (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics*. (Winter), 19-31.
- Bass,B. & Avolio, B.(1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, United states: library of congress.
- Bright,Leslie. (2010).*Group Dynamics and Decision Making Backcountry Recreationists in Avalanche Terrain*. PHD Dissertation, Colorado State university , Fort Collins Colorado.
- Burnes, James Macgregor(1978): **Leadership**, Newyork.
- Conger, M. (2002): *Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics*, winter, 19(3),22-55.
- Conger, M. (2002): *Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics*,19(3),22-55.

Chen, C & .Chung, R. (2007). The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 15(3), 69-114.

Chi Keung , Cheng (2008) , *The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development*, New Horizons in Education, 56(3),31-46.

Morgan & Krejcie ,R (D1970)

Newman. Wadesango. (2011). *Strategies of Teacher Participation indecision making in Schools:A Case Study of Gweru District Secondary Schools in Zimbabwe*. Teaching and Learning Centre, Teaching Development Unit, University of Walter Sisulu. *J Soc Sci*, 27(2): 85-94.

Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.

Somech, A., (2010) Participative decision making in schools: a mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*. 46 (2), 174 - 209.

Sagnak, M.(2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate, Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri, *Educational Sciences Theory and Ractice*, 10(2) ,1135-1152.

The Degree of Practicing the Transformational Leadership by the Schools Female Leaders at Al-Mohkawah Province and its Relationship with the Participation of Female Teachers in Decision-making.

Suada Bint Saad Ali Al Omari Al zahrani

Educational Management and Planning Dept, Ministry of education
Faculty of Education, Al-Baha University Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Rahma Bint Mohammed Saleh Al Ghamdi

Associate Professor of Educational Management and Planning
Educational Management and Planning Dept, Ministry of education
Faculty of Education, Al-Baha University , Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to reveal the degree of practicing the transformational leadership by the school female leaders at Al-Mokhawah Province and their relation to the participation of female teachers in decision-making from the point of view of the female teachers. In order to achieve the objectives of the study, the correlative descriptive approach was used. The data collection tool was a questionnaire consisting of (56) items divided into two pivots: The pivot of the degree of practicing transformational leadership with (29) items distributed across four areas (Ideal Effect, Intellectual Stimulation, Motivation, Individual Legalization) and the pivot of the degree of the participation of female teachers in decision-making with (27) phrases distributed across four areas (Student Affairs, Teachers Affairs, Curriculum, Local Community). The questionnaire was applied with a random stratified sample chosen from the study community of (1988) female teachers. The study showed the following findings: the degree of practicing the transformational leadership by the school female leaders at Al-Mokhawah Province was at a medium degree in all areas. The degree of the participation of the female teachers in the decision-making at the schools of Al-Mokhawah Province was at a medium degree in all areas. There were no statistically significant differences among the arithmetic averages of the responses of the study sample to the degree of practicing the transformational leadership by the school female leaders at Al-Mokhawah Province due to the variable of the academic qualification. There were no differences due to the variables of (the educational stage, years of experience). There were no statistically significant differences among the arithmetic averages of the responses of the study sample to the degree of the participation of female teachers in decision-making due to the variables of (the academic qualification, years of experience, the educational stage). The results also showed a statistically significant positive correlation between the degree of practicing the transformational leadership and the degree of the participation of female teachers in decision-making.

Keywords: Transformational Leadership, Decision-Making, Participation in Decision-Making.