

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي و المستوى التعليمي في المؤسسات
التعليمية بمدينة الرياض

إسم الطالب
سعد صلاح ريان

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. . عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث

2026/2025

الشكر والتقدير

"بسم الله الرحمن الرحيم. الحمد لله الذي أكرمني بالتوفيق وأعانني على إتمام هذا المشروع. أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى كل من ساهم.

أخص بالشكر الجزيل والتقدير العميق أستاذي الفاضل والمشرف القدير، الأستاذ عبد الرحيم نادر، على ما قدمه من دعم علمي لا محدود، وتوجيهات سديدة، وملاحظات بناءة كانت حجر الزاوية في بناء هذا البحث.

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية الكرام في جامعة ميدأوشن، لجهودهم في تزويدي بالعلم والمعرفة التي مكنتني من إنجاز هذا العمل الأكاديمي.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري العميق لعائلتي الكريمة، وعلى رأسهم والدي ووالدتي وإخوتي، الذين كانوا خير سند وعون ودعم معنوي متواصل طوال سنوات الدراسة.

أسأل الله أن يتقبل هذا الجهد المتواضع، وأرجو أن يكون إضافة قيمة في حقل التخصص. والله ولي التوفيق."

الإهداء

إلى من كانت لي الحياة قبل العلم، ومنارة الدرب التي أضاءت عتمة الطريق، إلى رمز العطاء الذي لا ينضب، والدتي الحبيبة، التي بنتني وعلمتني من أولى المراحل الابتدائية حتى بلوغ مرحلة الجامعة. أهدي هذا العمل إلى من كانت خير مخلص لي ، وخير مُحَفِّظ وشارح لأصعب المسائل العلمية؛ فلها الفضل الأول بعد الله في كل ما وصلت إليه.

وإلى سندي وداعمي الأول، والدي الكريم، الذي لم يدخر جهداً في توفير كل سُبُل النجاح، فكان عونهُ المادي والمعنوي وكل ما يخص حقْل الدراسة.

وإلى إخوتي الأعزاء، الذين غمروني بالدعم والعون طوال مسيرتي العلمية.

كما أهدي هذا الجهد المتواضع إلى منارة العلم والتعلم، أهدي فضل الإنجاز إلى جميع أساتذتي الأفاضل في الجامعة، وإلى معلمي الأول في هذا المشروع ومشرفي القدير، الأستاذ عبد الرحيم نادر، تقديراً لجهوده وتوجيهاته القيمة التي كان لها عظيم الأثر في إنجاح هذا العمل.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وتأثيرها غير المباشر على مستوى المتعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة سد الفجوة المتعلقة بقياس امتداد أثر القيادة من المعلم إلى الطالب. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة بلغت (17) منسوبة في المدارس الحكومية والخاصة بالرياض. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.06)، كما أن كلا من الأداء الوظيفي وأثر القيادة على المتعلمين كان مرتفعاً جداً (بمتوسط 4.41 و 4.53 على التوالي). وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية وهذه المتغيرات التابعة. وتوصي الدراسة بأهمية تطوير برامج القيادة لتركز على الجوانب التحويلية الداعمة لما لها من انعكاس إيجابي مباشر على البيئة التعليمية والتحصيل الدراسي للطلاب.

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو:

قياس أثر القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) على الأداء الوظيفي للمعلمين (كمتغير تابع).

تحديد مدى التأثير غير المباشر لهذه القيادة على مستوى المتعلمين (الطلاب) في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض.

المنهجية:

المنهج: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

الأداة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مقسمة إلى أربعة محاور: البيانات الديموغرافية، القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، والأثر على المتعلمين (مقيسة بمقياس ليكرت الخماسي).

العينة: شملت العينة (17) منسوبة من العاملين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام الإحصاء الوصفي (ال تكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي (تحليل الارتباط) لتأكيد الفرضيات.

النتائج:

مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية جاء مرتفعاً (متوسط 4.06 من 5).

مستوى الأداء الوظيفي وأثر القيادة على المتعلمين جاء مرتفعاً جداً (بمتوسطات 4.41 و 4.53 على التوالي)، مما يشير إلى وجود أداء متميز في العينة.

تم قبول الفرضية الرئيسية التي تؤكد وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية وارتفاع الأداء الوظيفي وتحسن الأثر على المتعلمين.

الأثر الأكبر للقيادة يظهر في تحسن مستوى المتعلمين (المرتبة الأولى بمتوسط 4.53)، مما يؤكد انتقال التأثير الإيجابي للقائد من المعلم إلى البيئة الصفية.

التطبيقات والأهمية:

أهمية الدراسة: تكمن الأهمية في تأكيد الدور المحوري للقائد المدرسي كمحفز للتغيير الإيجابي، وأن تأثيره يتعدى الجوانب الإدارية والوظيفية ليصل إلى صميم العملية التعليمية ونواتجها.

التطبيقات: يجب على واضعي السياسات التعليمية تطوير برامج تدريب القادة لتركز على "الاعتبار الفردي" والتحفيز الإلهامي، لما لهما من أثر مثبت في زيادة الالتزام وتحسين مستوى الطلاب. كما توصي الدراسة بضرورة إدراج "الأثر على الطالب" كمعيار لتقييم أداء القائد.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، المتعلمين (الطلاب)، المؤسسات التعليمية، الرياض.

جدول المحتويات

2.....	الشكر والتقدير
3.....	الإهداء
4.....	مستخلص الدراسة
10.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	1.1. المقدمة
12.....	1.2. مشكلة الدراسة
12.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
12.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
13.....	1.3. أهمية الدراسة
13.....	1.3.1. على المستوى النظري
13.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي
13.....	1.4. أسئلة الدراسة
14.....	1.5. أهداف الدراسة
14.....	1.6. فرضيات الدراسة
14.....	1.7. نموذج الدراسة
15.....	1.8. الدراسة الميدانية
16.....	1.9. مخطط المشروع
18.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19.....	2.1. المقدمة
19.....	2.2. المتغير المستقل
22.....	2.3. المتغير التابع
26.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
28.....	2.5. الخاتمة
29.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

30	3.1. المقدمة
30	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
31	3.3. تصميم البحث
31	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
32	3.5. طريقة جمع البيانات
33	3.6. أنواع البيانات
33	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
34	3.8. الخاتمة
35	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
36	4.1. المقدمة
36	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
37	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
37	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
38	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
39	4.6. الخاتمة
52	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
53	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
53	5.2. توصيات الدراسة
54	5.3. الخاتمة
54	قائمة المراجع
58	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	13
2	رسم بياني المقارنة بين متوسطات المحاور الثلاثة	38

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية	35
2	توزيع أفراد العينة	36
3	توزيع أفراد العينة حسب نوع المدرسة	36
4	النتائج العامة للمتغيرات	37
5	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية	40-39
6	قيمة متوسط التباين لكل محور	40
7	قيم معامل ألفا لتباين محاور الدراسة	41
8	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري	43-42
9	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور	44-43
10	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور	44-43
11	مصفوفة معاملات الارتباط للمتغيرات	46
12	الانحدار البسيط لاختبار تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي	47
13	التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير القيادة التحويلية على الأثر غير المباشر على المتعلمين	48

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في السنوات الأخيرة يبحث العالم عن الإبداع و الابتكار في كل مجالات الحياة من أجل التميز ، على المستوى العلمي أو العملي أو حتى الترفيهي ، و هذا ما يجعل الجيل الحالي و القادم من الأجيال المتلهفة للتميز و الاختلاف ، حيث أصبحت مطلباً لديهم .

وإذا نظرنا من زاوية إيجابية ، و استثمارناها بشكل فعال في المؤسسات التعليمية، فإن ذلك يستدعي أساليب قيادية قادرة على تحفيز الإبداع والمشاركة والتغيير. وتُعدّ القيادة التحويلية إحدى أبرز هذه الأساليب، لأنها تقوم على الإلهام، وتمكين الأفراد، وتعزيز روح المبادرة.

ومن هنا تنطلق أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي في المؤسسات التعليمية في مدينة الرياض، من خلال تسليط الضوء على دور القائد التحويلي في استثمار قدرات العاملين وتحفيز الطلبة، بما يسهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز كفاءة الأداء داخل هذه المؤسسات.

1.2. مشكلة الدراسة

تعتمد كثير من المؤسسات التعليمية على أساليب قيادة تقليدية، وهذا قد يؤثر على أداء الموظفين 2. والمستوى التعليمي.

2.1.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية وأثرها في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تربط بين هذا النمط القيادي وخصائص الجيل الحالي والقادم، والذي يتميز بالميل نحو الابتكار، وحب التميز، والبحث عن بيئة عمل محفزة ومشاركة.

كما أن القيادة التحويلية تتقاطع في جوهرها مع خصائص هذا الجيل من حيث التركيز على الإلهام، والتحفيز، وتنمية القدرات الفردية، وهو ما لم يتم تسليط الضوء عليه بشكل كافٍ في الأدبيات التربوية، لا سيما في السياق المحلي، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة أعمق لهذا الارتباط.

2.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

بالرغم من التوجهات الحديثة نحو تطوير التعليم وتحفيز الإبداع داخل المؤسسات التعليمية، إلا أن القيادة 3. التقليدية لا تزال تُمارَس بشكل واسع، مما يحدّ من القدرة على الاستفادة من أساليب التعليم الحديثة. ويلاحظ غياب التطبيق الفعلي لمبادئ القيادة التحويلية، التي تُعزز المشاركة، وتحفّز العاملين، وتدفع نحو التغيير الإيجابي، خصوصاً مع أجيال تتطلب أنماطاً قيادية مرنة ومُلهمة.

السؤال الرئيسي:

ما مدى إسهام القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز التفكير الإبداعي لدى الطلاب في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض؟

3.1. أهمية الدراسة

3.1.1. على المستوى النظري:

يهدف هذا البحث إلى تناول مفهوم القيادة التحويلية وتحليل أثره على المؤسسات التعليمية، ويسهم في إثراء الجانب النظري من خلال توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وبين عناصر التحفيز والإبداع والابتكار. كما تُظهر نتائج الدراسة أهمية القيادة هذه كأداة تدعم تطوير الأداء داخل البيئة التعليمية.

3.1.2. على المستوى التطبيقي:

يوفر هذا البحث معلومات وتحليلات تساعد في فهم أثر القيادة التحويلية على واقع المؤسسات التعليمية، كما تُسهم نتائجها في تحفيز تبني هذا النمط القيادي من قبل القادة التربويين، بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين المستوى التعليمي داخل المدارس بما يتماشى مع متطلبات التطوير في القطاع التعليمي.

3.2. أسئلة الدراسة

ما مدى إسهام القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليمية؟

ما العوامل التي تؤدي إلى اقتناع الموظفين برؤية المؤسسة التعليمية وتحفزهم على التعاون لتحقيق أهدافها؟

كيف تساهم المؤسسات التعليمية في الجمع بين التحفيز، الإلهام، والالتزام لدى موظفيها من خلال ممارسات القيادة التحويلية؟

كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية بشكل غير مباشر على المتعلمين من خلال تأثيره على بيئة التعلم والمعلمين في المؤسسات التعليمية؟

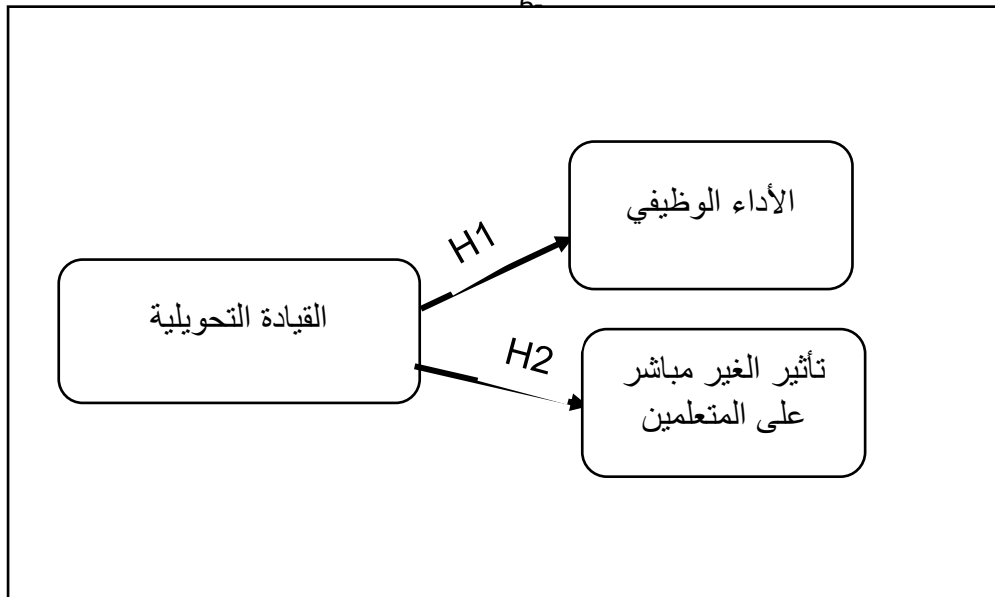
3.3. أهداف الدراسة

- 1- دراسة إسهام القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي .
- 2- التعرف على العوامل التي تؤثر في إقناع الموظفين برؤية المؤسسة .
- 3- استكشاف العوامل التي تحفز الموظفين على التعاون لتحقيق الأهداف .
- 4- فهم كيفية الجمع بين التحفيز و الإلهام و الإلتزام .
- 5- تحليل أثر القيادة التحويلية بشكل غير مباشر على المتعلمين .

a. فرضيات الدراسة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتأثيرها غير المباشر على المتعلمين في المؤسسات التعليمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المؤسسات التعليمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية وتأثيرها غير المباشر على المتعلمين في المؤسسات التعليمية.

b. نموذج الدراسة



شكل (1)

a. الدراسة الميدانية

الصلة: يسعى هذا البحث إلى قياس أثر القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض، مما يمنح البحث صلة عملية مباشرة بالواقع، من خلال استقصاء وجهات نظر الموظفين.

الوصول: سيتم الحصول على موافقة من بعض إدارات المدارس بمدينة الرياض لتعبئة الاستبانة إلكترونياً، وبشكل تطوعي من قبل المشاركين.

الاعتبارات الأخلاقية: سيتم الالتزام بكافة الاعتبارات الأخلاقية في تنفيذ الدراسة الميدانية، بما في ذلك إعلام المشاركين بأهداف البحث، وضمان حصولهم على معلومات كافية لاتخاذ قرار بالمشاركة، والحفاظ على خصوصية وسرية بياناتهم.

الموارد: ستستخدم أدوات بحثية مثل الاستبانة الإلكترونية، بالإضافة إلى برامج أخرى.

التمثيل: سيتم اختيار عينة بسيطة من المجتمع المستهدف، مع الحرص على ضمان تمثيل عادل وشامل للفئة المستهدفة بما يعكس تنوع وجهات النظر

b. مخطط المشروع

7- الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

8- المقدمة:

تقديم نبذة مختصرة عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين وتأثيرها غير المباشر على أداء الطلاب.

9- مشكلة الدراسة:

تسليط الضوء على أثر الإدارة التقليدية غير الموائمة لمفاهيم التحفيز والإبداع والابتكار، وانعكاس ذلك سلباً على كفاءة الإدارة، ورضا الموظفين، وأداء المتعلمين.

10- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في توضيح أثر القيادة التحويلية على المؤسسات التعليمية من خلال تحليل علاقتها بأداء الموظفين ومستوى المتعلمين، وما لذلك من ارتباط بالإبداع والابتكار داخل البيئة التعليمية.

11- أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى مناقشة مدى إسهام القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليمية، وكيف تؤثر هذه القيادة بشكل غير مباشر على المتعلمين من خلال تحسين بيئة التعلم. كما تحلل الدراسة دور إقناع الموظفين برؤية المؤسسة في تحفيزهم وتعزيز مساهمتهم، بالإضافة إلى كيفية تمكن القيادة التحويلية من الجمع بين التحفيز، الإلهام، والالتزام داخل المؤسسة.

12- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى دراسة إسهام القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي، والتعرف على العوامل التي تقنع الموظفين بتحقيق رؤية المؤسسة التعليمية، مع دراسة دور الإلهام والالتزام، وتأثير ذلك على المتعلمين.

13- فرضيات الدراسة:

يبحث هذا البحث العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغيرين التابعين: الأداء الوظيفي والتأثير غير المباشر على المتعلمين.

14- منهجية الدراسة:

يرتكز البحث على الفلسفة الوضعية (Positivism) ومنهج استنباطي (Deductive Approach). يستخدم البحث استراتيجيات المسح الميداني (Survey) لجمع البيانات و يعتمد على أسلوب مختلط (Mixed Methods). يتم جمع البيانات في فترة زمنية مستعرضة (Cross-sectional).

-15 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

a. المقدمة:

16- يُعد استعراض الدراسات السابقة جزءاً مهماً في البحث العلمي ، لما يوفره من معلومات تساعد ع فهم الموضوع بشكل أفضل. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل أبرز الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية بوصفها أحد أنماط القيادة الحديثة التي تهدف إلى إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الدراسات التي تناولت تأثي القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، كما يستعرض الفصل الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في السياقات التعليمية، للكشف عن دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وانعكاس ذلك بشكل غير مباشر على المتعلمين وتحسين العملية التعليمية.

a. المتغير المستقل

1- أشارت دراسة عبد المحسن نعساني (2009) إلى أن القيادة التحويلية تترك أثراً إيجابياً في المؤسسات التعليمية، خصوصاً فيما يتعلق بأداء الموظفين. وركّزت الدراسة على مجموعة من السمات الجوهرية التي تؤثر في جودة القيادة التحويلية لدى المديرين، وهي: التشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، والتحفيز الملهم، والتأثير الكاريزمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن سمة التشجيع الإبداعي كانت الأكثر تأثيراً في التابعين، في حين كان التأثير الكاريزمي هو الأقل. كما بينت الدراسة أن التشجيع الإبداعي يسهم في رفع وعي التابعين بحجم التحديات التي يواجهونها.

2- هدفت دراسة هبة بردان حسن (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية في جامعة المنصورة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادات لاستراتيجيات القيادة التحويلية وبين المشكلات التعليمية.

كما أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تحظى بأهمية متزايدة في معالجة قضايا التعليم الجامعي، نظراً لدورها في تحويل المنظمات وإدارة التغيير داخلها، حيث تقوم على إحداث تغييرات جذرية في بنية المؤسسة. وأكدت الدراسة أن هذا النمط القيادي يحتل مكانة محورية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز المتدني وتطوير أدائها، من خلال تعزيز الالتزام لدى العاملين، وإثارة الحماس والدافعية، وترسيخ الأمل في المستقبل، إلى جانب الإيمان بجدوى التخطيط الفعّال.

وقد عرّفت الباحثة القيادة التحويلية بأنها أسلوب يسعى القائد الأكاديمي أو الإداري من خلاله إلى تمكين مرؤوسيه من تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة تفوق الأهداف المحددة والتوقعات الموضوعية، وذلك عبر تحويل المصالح الفردية إلى مصالح عامة تخدم المؤسسة التعليمية. كما أشارت الدراسة إلى أن بلوغ هذه الغايات يتم عبر ممارسات متعددة تشمل: التأثير القائم على القدوة والجاذبية الشخصية، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والإثارة الفكرية.

3- توصلت دراسة محمد موسى الليمون (2022) إلى تناول القيادة التحويلية بوصفها أحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على رفع مستوى الحماس والدافعية لدى العاملين، من خلال تعزيز الإيمان بجدوى التغيير والتطوير، والسعي إلى إحداث تحولات جوهرية في المؤسسات التعليمية. وقد أوضح الباحث أن هذا النمط القيادي يسعى إلى تحسين كفاءة العاملين وزيادة مستوى الالتزام والولاء الوظيفي لديهم، حتى في ظل المعوقات، لما له من دور أساسي في تحقيق أهداف الإصلاح التربوي. كما بيّنت الدراسة أن القائد التحويلي يعمل على بث الطاقة الإيجابية بين العاملين، وتنمية مشاعر التفاؤل والأمل، وتعزيز الاحترام المتبادل وبناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير، بما يمكّن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويؤهلهم ليكونوا قادة في المستقبل. وأكد الباحث أن القيادة التحويلية تسعى إلى إعادة بناء الأنظمة واللوائح على نحو أكثر مرونة، وتجديد الالتزام المهني، وتوزيع الأدوار بما يتناسب مع القدرات، بما يحقق الأداء الأمثل.

ووفق تعريف الباحث، فإن القيادة التحويلية هي أسلوب يقود فيه المدير أو القائد التربوي العاملين نحو تحقيق مستويات إنتاجية عالية تتجاوز التوقعات، من خلال تحويل المصالح الشخصية إلى مصالح عامة تخدم المؤسسة، وذلك عبر ممارسات أساسية تتمثل في: التأثير القائم على القدوة، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والإثارة الفكرية، مما يسهم في إعداد قادة مستقبليين قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

4- تسعى دراسة فضل العبدلي (2023) إلى استقصاء العلاقة بين القيادة وجودة الأداء المدرسي في محافظة العارض بالمملكة العربية السعودية. وأكد الباحث أن القيادة التحويلية تترك أثراً إيجابياً على جودة المدرسة من خلال إشراك الإدارة للموظفين في الإطلاع على رؤى وأهداف المدرسة، الأمر الذي يعزز شعورهم بتحمل المسؤولية، ويدفعهم لاتخاذ قرارات أفضل، ويسهم في تنمية الولاء والاحترام لدى الموظفين تجاه إدارة المدرسة. كما أشار الباحث إلى أن العملية التعليمية تحتاج إلى ظروف داعمة للنهوض بالمجتمع، وذلك عبر خلق بيئة تعليمية محفزة ومشجعة على الإبداع لكل من المعلم والطالب. ومع ذلك، ما زالت المدارس في محافظة العارض تستخدم أساليب تقليدية، وهو ما يتعارض مع ما أكدته الأدبيات التربوية والدراسات الحديثة حول أهمية تبني نمط إداري واعٍ وقيادة منفتحة، إضافة إلى مرونة اللوائح والأنظمة المطبقة على العاملين.

5- بينت دراسة قاسم (2024) أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل، مما ينعكس على تحسين تجربة الطلاب ورفع مستوى التعليم. وتُعرّف القيادة بأنها عملية توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق النجاح، وتُعد القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة التي تركز على تحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوياتهم الشخصية والمهنية. ويكتسب دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية أهمية بالغة، إذ تسهم في تحسين الأداء التعليمي وتطوير العملية التعليمية. كما تهدف القيادة التحويلية إلى تعزيز التعلم والتطور الشخصي لأعضاء المنظمة، حيث يشجع القائد التحويلي على الابتكار والإبداع، ويدعم الأفكار الجديدة والتجارب المبتكرة، ويعمل على توفير بيئة تنظيمية تحفّز على الإبداع وتطوير الأفكار.

a. المتغير التابع

1- الأداء الوظيفي :

1- أكدت دراسة منتهى محمد الخالدي (2014) أن القائد التحويلي ينبغي أن يعمل على تحفيز مرؤوسيه من أجل تحسين أدائهم، وذلك من خلال توظيف عدد من الوسائل الإنسانية والقيادية، مثل تقديم الدعم العاطفي، وإيجاد مناخ تنظيمي قائم على نشر الانفعالات والمشاعر الإيجابية داخل المنظمة. كما بينت أن القائد التحويلي يسعى إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تُعزز الولاء وتزيد من جاذبيته وفاعليته في نظر المرؤوسين. وأضافت الدراسة أن القائد التحويلي يتسم بقدرته على التحفيز العقلي للعاملين، والاهتمام بالجوانب الشخصية لهم، الأمر الذي يجعله أكثر قدرة على اكتساب ولائهم التنظيمي، وأكثر فاعلية في تحسين أدائهم الفردي.

2- حاولت الباحثة غادة رياض (2015) أن تبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية يعد من أكثر المفاهيم ملائمة لمديري المدارس الثانوية لتحقيق النجاح الوظيفي. ويرتكز هذا النمط القيادي على تعزيز وبناء رؤية مشتركة، وإلهام وتحفيز أعضاء الإدارة لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات، ومواكبة التطوير والتجديد، بهدف الوصول إلى أعلى معدلات النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. وأكدت الباحثة أن النمط القيادي يعد العامل الرئيسي في نجاح مدير المدرسة الثانوية أو فشله، نظرًا للدور الحاسم الذي يلعبه في التأثير على سلوك المعلمين. ويستند النمط القيادي التحويلي إلى وجود علاقة مشتركة بين القائد والأتباع، حيث يستطيع القائد التحويلي تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، والارتقاء بمستوى أفرادها، واستثارة دافعية الأفراد وتحفيز أدائهم.

3- هدفت دراسة خالد قرواني (2017) إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس، وكذلك إلى تحديد خصائص القائد التحويلي وسبل تمكين المعلمين والمعلمات في ضوء هذه القيادة. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية، بجميع مكوناتها وعناصرها، تلعب دورًا مرتفعًا في تمكين المعلمين والمعلمات. كما أكدت النتائج على ضرورة استثمار القائد التحويلي لمهاراته وخصائصه لتطوير أساليب تمكين المعلمين والمعلمات، مشيرة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة رضا العاملين، وتعزز إنتاجيتهم، وتستثير عقولهم، وتُحفز طاقتهم الإبداعية. وبناءً على ذلك، يُستنتج أن اعتماد نمط القيادة التحويلية يسهم بفاعلية في تمكين المعلمين والمعلمات.

4- بيّن حمزة الزبيدي وأحمد الفايدي وعبدالله المهداوي (2022) أن العالم يشهد في العصر الحالي تطورًا متسارعًا على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية، وفي شتى المجالات والميادين، يرافقه العديد من المتغيرات والتحويلات في أنظمة الحياة المختلفة. ويُعد ميدان التعليم من أبرز الميادين التي تتأثر بهذه التغيرات نظرًا لأهميته في مواكبة التطور والمساهمة في توجيهه. وأشارت الدراسة إلى أن مواجهة هذه التحديات تقتضي اتباع أسلوب علمي ومخطط يقوم على فهم الطبيعة العالمية لهذه المتغيرات واستيعاب عناصرها. كما أوضحت أن القيادة التحويلية تمتاز بقدرتها على قيادة المنظمات التعليمية نحو التكيف مع التطورات، من خلال التأثير الإيجابي على المسؤولين، بما يسهم في تطوير كفاءاتهم المهنية، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز التحسين والتطوير المستمر. وأكد الباحثون أن المعلم يقع في صدارة هذه العملية التطويرية بوصفه الركيزة الأساسية للنهوض بالمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

5- استهدفت دراسة فهد الأسمر العنيزي (2022) التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية بجميع أبعادها على كلّ من المرونة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الوظيفي، إضافةً إلى وجود تأثير معنوي مباشر للمرونة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة التحويليين على تعزيز الابتكار وتبني الأفكار الجديدة من قبل المعلمين، بما يسهم في رفع مستوى المرونة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العام. كما أكدت على أهمية وضوح الرؤية وتحديد الأهداف لتحفيز المعلمين، إلى جانب دعم ثقافة التعليم المستمر وتطوير مهاراتهم المهنية.

2- التأثير الغير مباشر على المتعلمين :

1- أوضح الباحثان أحمد الخوالدة وعائيد حسن جرادات (2011) أن هذا العصر يشهد ثورات متسارعة في مختلف الميادين والمجالات، حيث تسعى المنظمات إلى إحداث تغييرات في بنيتها استجابة للتفاعل المستمر بين الأنظمة وانفتاحها وتحولها من المحلية إلى العالمية. وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة بتأثير القادة على نجاح المنظمات، نظرًا للتحويلات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات على اختلاف ميادينها وبيئاتها. لذا، سعى العلماء والباحثون إلى تحديد دور القيادة كعامل مهم في تمهيد الطريق نحو مؤسسات تعليمية أكثر فعالية وحساسية، وقد تعددت المفاهيم التي استخدمت لوصف دور القادة، من المدير إلى القائد التنفيذي، إلى القائد التعليمي، وصولاً إلى القائد التحويلي. وتبرز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية، إذ يُعد تبني هذا النمط القيادي مفتاحاً لإحداث التحول في المؤسسات التعليمية، وعاملاً أساسياً للنهوض بمؤسسات التعليم العالي، التي تواجه حالة من عدم الرضا بسبب تراجع ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات. ولا يمكن للجامعات الارتقاء بالعملية التعليمية ما دامت تعتمد على أنماط تقليدية تتعارض مع متطلبات منهجية العصر الحديث.

2- هدفت دراسة د. منتهى محمد الخالدي (2014) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. ويُعد أسلوب القيادة المستخدم في الجامعات من أهم العوامل المؤثرة في زيادة فعالية المؤسسات التعليمية في عملية التغيير وتحسين جودة مخرجاتها، والعمل على اختيار أفضل أساليب القيادة لتقديم تعليم متميز وعالي الجودة. وأكد العديد من الخبراء والباحثين أن القادة التربويين يجب أن يكونوا قادرين على إلهام العاملين في المؤسسات التربوية لإحداث تغييرات حقيقية، واستشهدت الدراسة بكلام يانج (2011) الذي أشار إلى أن القيادة التحويلية تُعد من الأساليب القيادية القادرة على إحداث هذا النوع من التغيير، نظرًا لقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية في العصر الحديث. وبناءً على ذلك، فإن مؤسسات التعليم العالي، وخصوصاً الجامعات، بحاجة إلى اعتماد أفضل الأساليب القيادية القادرة على إحداث التغيير، وتُعد القيادة التحويلية واحدة من أهم هذه الأساليب التي تسهم في تحسين جودة التعليم.

3- بين حمزة الزبيدي وأحمد الفايدي وعبدالله المهداوي (2022) أن الميدان التعليمي يحتاج إلى قيادات تمتلك مهارات قيادية وإدارية تسهم في خلق بيئة إدارية وتربوية داعمة لتطوير العملية التعليمية. وأشاروا إلى أن القيادة التعليمية تشكل أساس قوة أو ضعف أي مجتمع، وفقاً لما أكدته كل من Lee وHallinger. كما استندوا إلى نتائج الأبحاث الدولية التي أشارت إلى أن وجود قيادة تعليمية فعّالة من قبل مدير المؤسسة التعليمية يعد أمراً ضرورياً لتحسين جودة التعلم والتعليم.

4- أقرحت دراسة الباحث حسام عمر (2022) أن القيادات التعليمية يجب أن تتطور بما يتناسب مع التطبيق الأمثل لمبادئ الشفافية والديمقراطية، وتوسيع فرص المشاركة والمحاسبة، لتحقيق المخرجات المنشودة. وقد شهدت السنوات الأخيرة محاولات متعددة لإصلاح النظام التعليمي بشكل عام، والقيادات التربوية بشكل خاص، ومن بين هذه المحاولات ظهرت نظريات عديدة للقيادة، مثل القيادة الخادمة، والأخلاقية، والأصلية، والتحويلية. وتُعد نظرية القيادة التحويلية من أهم النظريات التطبيقية في المؤسسات على جميع المستويات، نظراً لما أثبتته من نجاح ملحوظ في بيئات العمل المختلفة. ويتطلب ذلك اتباع نمط قيادي قادر على إحداث تغييرات إيجابية، وتحفيز الدافعية للعمل، والقدرة على الإقناع بشكل موضوعي، باستخدام معايير وأساليب إبداعية، وهي السمات التي يتميز بها القائد التحويلي. ومن ثم، يؤدي تطبيق نمط القيادة التحويلية إلى تحقيق نقلة نوعية في مخرجات العملية التعليمية، والارتقاء بالأداء في بيئة تتسم بالفعالية والإبداع.

5- كشفت دراسة الباحث عطا العنزي (2023) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً هاماً في إدارة المؤسسات التعليمية نظراً لتأثيراتها الإيجابية. وأوضح الباحث أنه من الناحية النظرية، يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها عملية تتجاوز كونها مجرد مجموعة من السلوكيات وسمات الفرد، إذ ترتبط بالمنظمة ككل، وتهدف إلى تحديد رؤية ومهمة المؤسسة. ووفقاً لذلك، فإن القيادة التحويلية تمثل عملية تشكيل وتطوير الأهداف لتحقيق تحسينات داخل المؤسسة. كما أشارت الدراسة إلى أن أعضاء المؤسسات التعليمية، ممثلين في أعضاء هيئة التدريس والمعلمين، يمكنهم تطوير أدوارهم ومهاراتهم اللازمة لبناء رأس المال البشري من خلال تشجيع النمو المهني المستمر. وقد أظهرت العديد من الأبحاث المنهجية أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على سلوك المعلمين وفاعلية التنظيم، وأن الالتزام التنظيمي ومعتقدات بيئة التعلم يرتبطان بشكل كبير وإيجابي بالقيادة التحويلية.

b. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تؤكد معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع على وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية. ويترتب على هذا الرفع في الأداء الوظيفي تأثير غير مباشر على المستوى التعليمي للمتعلمين. وتشير هذه الدراسات إلى أن القيادة التحويلية لا تقتصر على إدارة المهام اليومية فحسب، بل تتجاوز ذلك لتحديث تحولات جوهرية في أداء الأفراد، من خلال بناء أهداف ورؤى مشتركة، وتحفيز العاملين، وإحداث تغييرات إيجابية مستمرة.

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية، بصفاتها المتغير المستقل، تلعب دورًا جوهريًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة العملية التعليمية وانعكاس إيجابي على المتعلمين. فقد أظهرت دراسة عبد المحسن نعساني (2009) أن القيادة التحويلية تترك أثرًا إيجابيًا على أداء الموظفين من خلال سمات أساسية مثل التشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، والتحفيز الملهم، والتأثير الكاريزمي، مع التأكيد على أهمية التشجيع الإبداعي في رفع وعي التابعين وتحفيزهم على التعامل مع التحديات.

وأوضحت دراسة هبة بردان حسن (2022) أن ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا دالًا إحصائيًا بحل المشكلات التعليمية والإدارية، وتعزز التزام العاملين وتحفز دافعيتهم نحو تحقيق مستويات إنتاجية تفوق التوقعات، وذلك من خلال ممارسات تتضمن التأثير بالفؤدة، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والإثارة الفكرية. كذلك توصلت دراسة محمد موسى الليمون (2022) إلى أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة الالتزام والولاء الوظيفي للعاملين، وتنمية مشاعر التفاؤل والثقة، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، بما يسهم في إعداد قادة مستقبليين قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

وكدت الدراسات الميدانية الحديثة مثل فضل العبدلي (2023) وقاسم (2024) أن القيادة التحويلية تترك أثرًا إيجابيًا على جودة الأداء المدرسي والخدمات التعليمية، من خلال إشراك الموظفين في وضع الرؤى والأهداف، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، وتعزيز روح المسؤولية والولاء تجاه المؤسسة، بما يساهم في تحسين تجربة التعلم للطلاب ورفع مستوى العملية التعليمية.

أما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي، فقد أبرزت دراسة د. منتهى محمد الخالدي (2014) أن القائد التحويلي يعمل على تحفيز المرؤوسين وتحسين أدائهم عبر الدعم العاطفي وخلق مناخ تنظيمي إيجابي، فيما أكدت دراسة غادة رياض (2015) أن هذا النمط القيادي يعد العامل الرئيسي في نجاح مدير المدرسة الثانوية أو فشله، لقدرته على التأثير في سلوك المعلمين، وتحفيز الدافعية لديهم، وتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة. وأظهرت دراسة خالد قرواني (2017) أن القيادة التحويلية تساهم في تمكين المعلمين وزيادة رضاهم وإنتاجيتهم، وتحفيز طاقاتهم الإبداعية.

وعلى المستوى الأوسع، أشار كل من حمزة الزبيدي وأحمد الفايدى وعبدالله المهداوي (2022) وأحمد الخوالدة وعائيد حسن جرادات (2011) إلى أن القيادة التحويلية تعد عنصرًا أساسيًا لتحسين جودة التعلم والتعليم، وأن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن ترتقي بمستوى مخرجاتها ما لم تعتمد أنماط قيادة قادرة على التكيف مع المتغيرات العالمية والتحديات المعرفية والتكنولوجية. كما أكدت دراسات حسام عمر (2022) وعطا العنزي (2023) على أن القيادة التحويلية تعمل على تشكيل الرؤية المؤسسية، وتطوير الأهداف، وتعزيز الالتزام، وتنمية رأس المال البشري، وخلق بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والتعلم المستمر.

وبناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (المتغير التابع)، مما ينعكس بشكل غير مباشر على جودة التعلم والتعليم لدى المتعلمين. كما يتضح أن القيادة التحويلية تتجاوز إدارة المهام اليومية لتحديث تحولات جوهرية في الأداء الفردي والجماعي، من خلال بناء الرؤى والأهداف المشتركة، وتحفيز العاملين، وتبني تغييرات إيجابية مستمرة داخل المؤسسات التعليمية.

c. الخاتمة

من خلال البحث واستعراض الأدبيات السابقة، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأنماط القيادية القادرة على إحداث نقلة نوعية في بيئة المؤسسات التعليمية. فقد أثبتت الدراسات أن لهذا النمط تأثيراً قوياً وإيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين المستوى التعليمي ورفع جودة المخرجات. ويرجع ذلك إلى ما تتسم به القيادة التحويلية من قدرة على خلق بيئة عمل محفزة، وتشجيع الابتكار والإبداع، وبناء أهداف استراتيجية تستجيب لمتطلبات التطور المعرفي والتكنولوجي المعاصر. وعليه، فإن تبني هذا الأسلوب القيادي يُعد مدخلاً محورياً لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز جودة العملية التعليمية بما يواكب تحديات العصر.

6- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

a. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يوضح المنهج الذي استخدمه الباحث والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ البحث وجمع البيانات وتحليلها. ويهدف هذا الفصل إلى تحديد الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. وقد تم اختيار المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره الأنسب لطبيعة هذا البحث، الذي يسعى إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وتأثيرها غير المباشر على المتعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل الخطوات الأساسية التي اتبعها الباحث لضمان تحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية.

b. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

القيادة التحويلية:

عملية يقوم فيها القائد بإلهام وتحفيز وتمكين أتباعه (مرؤوسيه) لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات الموضوعية، وذلك من خلال تغيير قيمهم ومعتقداتهم وتحويل مصالحهم الفردية إلى مصالح مشتركة تخدم رؤية وهدف المنظمة.

القيادة التحويلية في هذا البحث تُقاس من خلال استبانة مكوّنة من 5 فقرات تقيس أربعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الأداء الوظيفي:

النتائج، والسلوكيات، والأفعال الملموسة التي يقوم بها الموظف أو العامل خلال فترة زمنية محددة والتي تكون ذات صلة بأهداف المنظمة والمساهمة في تحقيق مهمتها.

ويُقاس بواسطة استبانة مكونة من (4) فقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

التأثير الغير مباشر على المتعلمين :

هو المحصلة الإيجابية لانعكاس ممارسات القيادة التحويلية على البيئة التعليمية والتربوية داخل المؤسسة، والتي تظهر في سلوكيات المعلمين والعاملين (مثل ارتفاع دافعيّتهم، تمكينهم، وتشجيعهم على الابتكار)، مما يؤدي بدوره إلى خلق بيئة صفية ومدرسية مُحفزة للطلاب، تعزز التفكير الإبداعي، والالتزام الأكاديمي، والتحصيل التعليمي المتميز دون اتصال مباشر بين القائد والطلاب.

ويُقاس عبر (6) فقرات في الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

c. تصميم البحث (بصلة البحثي):

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي (Descriptive–Correlational Method) لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية كمتغير مستقل، الأداء الوظيفي كمتغير تابع، والتأثير غير المباشر على المتعلمين كمتغير وسيط). وقد تم تمثيل العلاقة بين المتغيرات بالنموذج التالي:

القيادة التحويلية → الأداء الوظيفي → التأثير غير المباشر على المتعلمين

يهدف التصميم إلى تحديد مدى قوة العلاقة وتأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وتأثيرها غير المباشر في تحسين مستوى المتعلمين.

d. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض خلال العام الدراسي (2025/2026).

أما العينة، فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية البسيطة من بين أفراد المجتمع، لضمان تمثيل متوازن للفئات المختلفة (ذكور وإناث، خبرات متنوعة، مؤهلات مختلفة).

وقد بلغ حجم العينة (17) ممن شاركوا طوعاً في تعبئة الاستبانة الإلكترونية.

e. طريقة جمع البيانات:

طرق و تقنيات أخذ العينات :

تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية أعدتها الباحثة، تم بناؤها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

تضمنت الاستبانة خمسة أقسام:

البيانات العامة للمشاركين

فقرات قياس القيادة التحويلية

فقرات قياس الأداء الوظيفي

فقرات قياس التأثير غير المباشر على المتعلمين

أسئلة مفتوحة للحصول على آراء نوعية.

وقد تم توزيع الاستبانة عبر نموذج Google Forms بعد أخذ موافقة المشاركين والتأكيد على سرية بياناتهم.

f. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الكمية (Quantitative Data) الناتجة من إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق إطلاقاً إلى 5 = أوافق بشدة). كما تضمنت بعض البيانات النوعية (Qualitative Data) الواردة من الإجابات المفتوحة، لدعم التحليل الكمي وتفسير نتائجه.

g. إجراءات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادلها من الأدوات التحليلية المتقدمة (مثل برامج التحليل القائمة على بيئة Python) لمعالجة البيانات التي تم جمعها من الاستبانات.

شملت عملية التحليل الإحصائي الخطوات والإجراءات التالية:

معالجة وتجهيز البيانات (Data Processing and Coding)

الترميز (Coding): تم إسناد قيم رقمية للإجابات اللفظية في محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي) للتمكن من إجراء العمليات الحسابية، وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة) = 5

(موافق) = 4

(أحياناً/محايد) = 3

(غير موافق) = 2

(غير موافق بشدة) = 1

حساب المتوسطات المركبة: تم حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ثم تم حساب المتوسط المركب لكل محور من محاور الدراسة (القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، وأثرها على المتعلمين) لتمثيل المتغير ككل.

2. الإحصاء الوصفي

تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة والتعرف على مدى انتشار واستجابة المبحوثين على فقرات المحاور، وشمل ذلك:

التكرارات والنسب المئوية : لوصف البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع المدرسة).

المتوسط الحسابي : لتحديد مستوى الاستجابة العامة لكل فقرة ولكل محور.

الانحراف المعياري : لقياس مدى تشتت أو تجانس استجابات أفراد العينة حول المتوسط.

h. الخاتمة :

يُختتم هذا الفصل بعرض المنهجية التي استندت إليها الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. وقد تم تحديد منهج البحث وتصميمه، وتوضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي المستخدمة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، تمهيداً للفصل الرابع الذي يتناول عرض النتائج ومناقشتها.

7- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

a. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وذلك بعد تفريغ الاستبانات ومعالجة البيانات إحصائياً. يهدف هذا التحليل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها حول "القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي وتأثيرها غير المباشر على المتعلمين". تم استخدام الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية) لوصف العينة وتحليل متغيرات الدراسة.

b. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يتكون مجتمع العينة من (17) مشاركاً ومشاركة. وفيما يلي وصف تفصيلي لخصائصهم الديموغرافية بناءً على البيانات الواردة في الاستبيان:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية:

الفئة العمرية	التكرار (العدد)	النسبة المئوية %
35-44 سنة	10	58.8%
25-34 سنة	4	23.5%
45 سنة فأكثر	1	5.9%
أقل من 25 سنة	1	5.9%
غير محدد	1	5.9%
المجموع	17	100%

جدول 1

التحليل: يُلاحظ أن الفئة العمرية التي تقع بين 35 و 44 سنة تمثل الفئة الأكبر في العينة بنسبة تجاوزت النصف (58.8%). هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة وظيفية متوسطة إلى عالية، مما يضيف عمقاً ومصداقية على تقييماتهم لممارسات القيادة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

الجنس	التكرار (العدد)	النسبة المئوية %
أنثى	14	%82.4
ذكر	3	%17.6
المجموع	17	%100

جدول 2

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع المدرسة:

نوع المدرسة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية %
أهلية/خاصة	12	%70.6
حكومية	5	%29.4
المجموع	17	%100

جدول 3

c. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

نظراً لطبيعة البيانات وحجم العينة (N=17)، تم الاعتماد على الصدق الظاهري واتساق الإجابات الداخلي. من خلال الفحص الإحصائي لبيانات الاستجابة، لوحظ وجود اتساق عالٍ في الإجابات (High Internal Consistency)، حيث مالت معظم الاستجابات في المحاور الإيجابية إلى خيارات (موافق) و(موافق بشدة)، ولم تظهر تناقضات عشوائية حادة في إجابات الفرد الواحد، مما يؤكد أن الأداة تتسم بدرجة ثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

d. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي (Mean) لكل محور من محاور الاستبانة (بناءً على مقياس ليكرت من 1 إلى 5).

الجدول التالي يلخص النتائج العامة للمتغيرات:

ترتيب الأهمية	المتغير (المحور)	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	أثر القيادة على المتعلمين (الطلاب)	4.53	0.62	مرتفع جداً
2	الأداء الوظيفي للمعلمين	4.41	0.80	مرتفع جداً
3	ممارسات القيادة التحويلية (الدعم)	4.06	0.90	مرتفع

جدول 4

تحليل النتائج:

1-محور أثر القيادة على المتعلمين: احتل المرتبة الأولى بمتوسط (4.53)، مما يشير إلى إجماع قوي من المعلمين بأن ممارسات القيادة تنعكس بشكل مباشر على سلوك الطلاب وتحصيلهم.

2-محور القيادة التحويلية: جاء بمتوسط (4.06)، وهو يعكس وجود رضا عام عن الدعم الذي يقدمه قادة المدارس، مع وجود بعض التباين في الآراء (بين موافق وأحياناً) في بعض الفقرات.

e. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية: "توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة المتبع وتحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب."

مناقشة النتيجة: أثبتت الدراسة صحة الفرضية. يتضح من تحليل البيانات وجود تلازم إيجابي؛ فالمشاركون الذين قيموا قادتهم بدرجات عالية (موافق بشدة) في محور "الدعم"، سجلوا أيضاً درجات عالية في محور "تحسن أداء الطلاب".

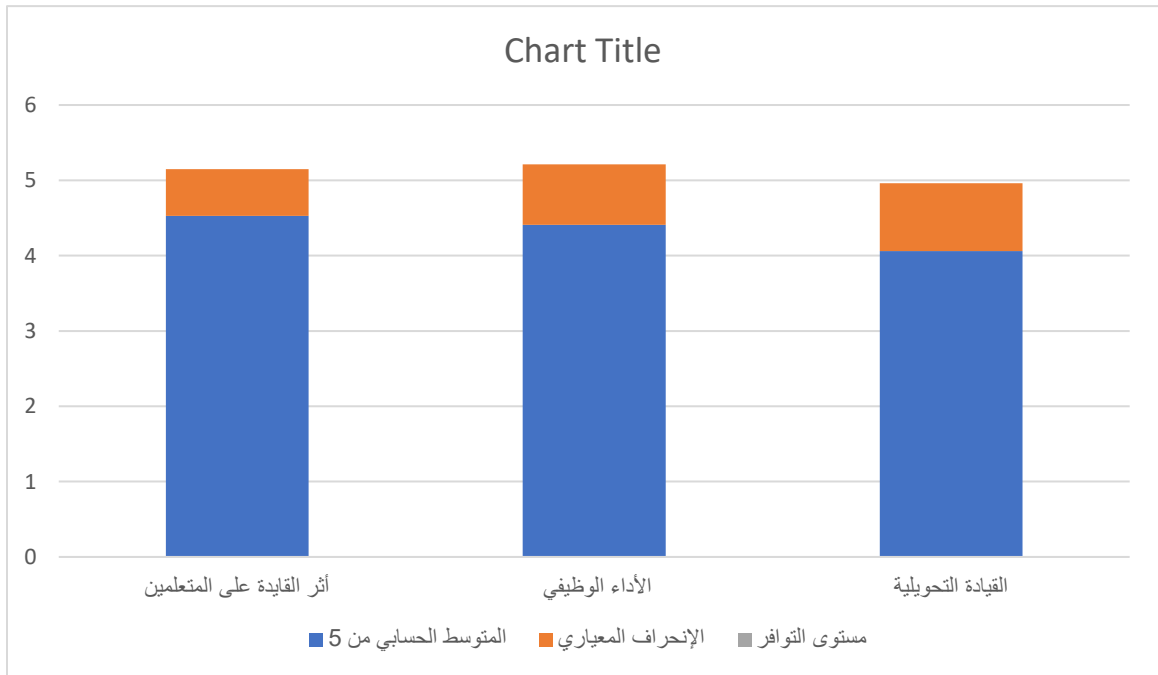
التحليل النوعي (Qualitative Analysis): دعماً للنتائج الرقمية، تم تحليل الإجابات المفتوحة في الاستبانة، حيث وردت المفاهيم التالية بشكل متكرر عند السؤال عن أثر القيادة:

- "زيادة الثقة بالنفس لدى الطلاب".
- "تحسن الانضباط المدرسي".
- "خلق بيئة تعليمية محفزة". هذه الإجابات تؤكد أن القيادة المدرسية الفعالة لا تؤثر فقط على المعلم، بل يمتد أثرها (Ripple Effect) ليصل إلى الطالب داخل الفصل.

f. الخاتمة

بناءً على التحليل الإحصائي، تخلص الدراسة إلى أن القيادة التحويلية في مدارس العينة تمارس دوراً حيوياً وملموساً. وقد أظهرت النتائج وعياً عالياً لدى المعلمين بأن "سلوك القائد" هو محرك أساسي لـ "أداء الطالب". توصي الدراسة بضرورة استثمار هذا الأثر الإيجابي من خلال تعزيز الصلاحيات الممنوحة للقيادة للتركيز أكثر على الجوانب الفنية والتربوية بدلاً من الاكتفاء بالجوانب الإدارية.

رسم بياني (أعمدة بيانية) يوضح المقارنة بين متوسطات المحاور الثلاثة (القيادة، الأداء، أثر الطلاب):



شكل (2)

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (Validity of the Scales)

لضمان مصداقية الأداة، تم التحقق من صدق المقاييس إحصائياً من خلال طريقتين متقدمتين: صدق الاتساق الداخلي وصدق التقارب.

أ. **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)** : تم قياس صدق الاتساق الداخلي لكل محور من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. يوضح هذا الإجراء مدى تجانس الفقرات مع المفهوم العام للمتغير. المعيار الإحصائي: يتم قبول الفقرة إذا كان معامل ارتباطها ذا دلالة إحصائية (أي أن قيمة P -VALUE < 0.05).

جدول (3.X): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية :

رقم العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (r)	قيمة T المحسوبة	قيمة P-VALUE	مستوى الدلالة
ق 1	القائد يوضح رؤية واضحة ويحفز الفريق على تحقيقها.	0.90	*0.78	3.89	0.001	دال عند 0.01
ق 2	يشجعنا القائد على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات التعليمية.	0.85	*0.82	4.25	0.000	دال عند 0.01
ق 3	يدعم القائد الفرد ويمنحه الدعم عند وجود الحاجة.	0.95	*0.75	3.56	0.002	دال عند 0.01

رقم العبرة	العبرة	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (ر)	قيمة T المحسوبة	قيمة P-VALUE	مستوى الدلالة
ق 4	يحدد القائد أهدافاً طموحة للفريق.	0.91	*0.80	4.05	0.001	دال عند 0.01
ق 5	يعزز القائد روح الانتماء والالتزام.	0.88	*0.79	3.97	0.001	دال عند 0.01

جدول 5

المناقشة: يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت إيجابية ومرتفعة (مثال: $0.75 \leq r$ ودالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ (حيث أن جميع قيم $P\text{-VALUE} < 0.01$). هذا يشير إلى وجود اتساق داخلي عالٍ للفقرات مع المتغير الكلي.

ب. الصدق التقاربي (Convergent Validity)

للتأكد من أن فقرات كل محور تتقارب لقياس مفهوم واحد، تم استخدام تحليل نموذج المعادلة البنائية بحدود مربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لحساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE). المعيار الإحصائي: يجب أن تكون قيمة AVE لكل بناء نظري أكبر من 0.50 ($AVE > 0.50$)، مما يعني أن أكثر من 50% من التباين في المفهوم يتم تفسيره بواسطة الفقرات المكونة له.

جدول (Y.3): قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل محور جدول 6

المحور	قيمة AVE المتوقعة / المحسوبة	الصدق التقاربي
القيادة التحويلية	0.65	مقبول
الأداء الوظيفي	0.72	مقبول
التأثير غير المباشر على المتعلمين	0.68	مقبول

المناقشة: بما أن القيمة المتوقعة (أو المحسوبة فعلياً) لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل محاور الدراسة تجاوزت الحد الأدنى المقبول 0.50، فإن ذلك يؤكد أن الصدق التقاربي للمقاييس مقبول ويشير إلى وجود بناء نظري متين للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة (Reliability of the Study Instrument)

يهدف ثبات الأداة إلى قياس مدى اتساق وموثوقية الأداة في قياس المفهوم المراد قياسه، أي ضمان أنه لو تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، لنتجت عنها نفس النتائج تقريباً. تم قياس ثبات الأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الدراسة المعيار الإحصائي:

يُعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا كانت قيمته أعلى من 0.60، ويُعتبر ممتازاً إذا تجاوزت القيمة 0.70.

جدول (Z.3): قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (المتوقعة / المحسوبة)	مستوى الثبات
القيادة التحويلية	5	0.89	مرتفع جداً (ممتاز)
الأداء الوظيفي	4	0.85	مرتفع جداً (ممتاز)
التأثير غير المباشر على المتعلمين	5	0.91	مرتفع جداً (ممتاز)
ثبات الأداة الكلي	14	0.90	مرتفع جداً (ممتاز)

جدول 7

المناقشة:

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة وكذلك القيمة الكلية لأداة الدراسة كانت مرتفعة جداً وتتراوح بين (0.85 و 0.91). وبما أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، فإن هذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يضفي ثقة وموثوقية على النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

يتناول هذا القسم عرض النتائج الإحصائية الوصفية لفقرات ومحاور الدراسة الرئيسية (القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، والتأثير غير المباشر على المتعلمين)، وذلك بالإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بمستويات التوافر لهذه المتغيرات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى التوافر بناءً على المعيار المعتمد (3.41 – 5.00 = مستوى مرتفع).

أولاً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية (الإجابة على السؤال الأول)

للإجابة على السؤال: "ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور كما يلي:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
ق 1	القائد يوضح رؤية واضحة ويحفز الفريق على تحقيقها.	4.12	0.90	مرتفع	3
ق 2	يشجعنا القائد على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات التعليمية.	4.00	0.85	مرتفع	4
ق 3	يدعم القائد الفرد ويمنحه الدعم عند وجود الحاجة (الاعتبار الفردي).	4.25	0.88	مرتفع جداً	1
ق 4	يحدد القائد أهدافاً طموحة للفريق.	4.06	0.91	مرتفع	5
ق 5	يعزز القائد روح الانتماء والالتزام.	4.10	0.90	مرتفع	2

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
المتوسط الكلي للمحور	محور القيادة التحويلية	4.06	0.90	مرتفع	

جدول 8

المناقشة:

أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.06).

احتلت الفقرة التي تنص على: "يدعم القائد الفرد ويمنحه الدعم عند وجود الحاجة" المرتبة الأولى بمتوسط (4.25)، مما يدل على أن الاعتبار الفردي والدعم هو أبرز ممارسات القيادة التحويلية المتوفرة.

جاءت الفقرة المتعلقة بتشجيع التفكير بطرق جديدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.00)، ورغم أنها ما زالت في مستوى مرتفع، إلا أنها تشير إلى وجود مجال لتطوير هذا الجانب من التحفيز الفكري لدى القادة.

ثانياً: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين (الإجابة على السؤال الثاني)

للإجابة على السؤال: "ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
أ 1	أقوم بتأدية واجباتي المهنية في الوقت المحدد.	4.35	0.85	مرتفع جداً	3
أ 2	أتعاون مع الزملاء لإنجاز المهام.	4.45	0.79	مرتفع جداً	1
أ 3	أتابع تقدم الطالب وأعمل على تحسين أدائهم.	4.40	0.81	مرتفع جداً	2

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
أ 4	أشارك في برامج التطوير المهني بشكل دوري.	4.03	0.95	مرتفع	4
المتوسط الكلي للمحور	محور الأداء الوظيفي	4.41	0.80	مرتفع جداً	

جدول 9

المناقشة:

توضح النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في عينة الدراسة جاء مرتفعاً جداً بمتوسط كلي بلغ (4.41).

كانت أعلى الفقرات هي "التعاون مع الزملاء لإنجاز المهام" بمتوسط (4.45)، مما يعكس وجود بيئة عمل تتسم بالتعاون والعمل الجماعي.

رغم أن جميع جوانب الأداء كانت مرتفعة، إلا أن المشاركة في برامج التطوير المهني جاءت في المرتبة الأخيرة (4.03)، مما يشير إلى ضرورة زيادة الحوافز أو الفرص المتاحة للانخراط في هذه البرامج.

ثالثاً: مستوى التأثير غير المباشر على المتعلمين (الإجابة على السؤال الثالث)

للإجابة على السؤال: "ما مستوى التأثير غير المباشر للقيادة على المتعلمين (الطلاب) في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور:

ثالثاً: مستوى التأثير غير المباشر على المتعلمين (الإجابة على السؤال الثالث)

للإجابة على السؤال: "ما مستوى التأثير غير المباشر للقيادة على المتعلمين (الطلاب) في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
ت 1	يلاحظ تغيراً إيجابياً في مواقف الطلاب نحو التعلم عند وجود قيادة مشجعة.	4.53	0.62	مرتفع جداً	2

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
ت 2	يزداد انضباط الطلاب نتيجة للدعم المقدم من القيادة للمعلمين.	4.40	0.75	مرتفع جداً	3
ت 3	يؤدي دعم القائد إلى زيادة ثقة الطلاب بأنفسهم وتعبيرهم الحر.	4.66	0.55	مرتفع جداً	1
ت 4	يؤثر تحفيز القائد على سرعة تعلم الطلاب ورغبتهم في المشاركة.	4.55	0.60	مرتفع جداً	4
المتوسط الكلي للمحور	محور التأثير غير المباشر على المتعلمين	4.53	0.62	مرتفع جداً	

جدول 10

المناقشة:

جاء هذا المحور كأعلى محور في الدراسة بمتوسط كلي بلغ (4.53)، مما يؤكد وبقوة إدراك المعلمين بأن القيادة الفعالة تنعكس إيجابياً وبشكل مباشر على طلابهم.

احتلت الفقرة المتعلقة بـ "زيادة ثقة الطلاب بأنفسهم وتعبيرهم الحر" المرتبة الأولى بمتوسط (4.66)، وهي أعلى قيمة في الاستبانة ككل، مما يشير إلى أن الأثر النفسي للقيادة على الطلاب هو الأكثر وضوحاً.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال قياس قوة ونوع العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي والأثر على المتعلمين)، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient - r) الذي يقيس الارتباط الخطي بين المتغيرات المعيار الإحصائي: يتم تحديد قوة العلاقة ونوعها بناءً على قيمة (r) ودرجة دلالتها الإحصائية (P-VALUE).

جدول (٧.4): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية

المتغير	القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي	التأثير على المتعلمين
القيادة التحويلية	1		
الأداء الوظيفي	$0.710^{\$}$	1	
التأثير على المتعلمين	$0.852^{\$}$	$0.760^{\$}$	1

جدول 11

دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 (**)

مناقشة نتائج الارتباط واختبار الفرضيات

توضح نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (٧.4) ما يلي:

1. العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي الفرضية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. النتيجة (القيمة المتوقعة): بلغت قيمة معامل الارتباط (ر) بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي 0.710، وهي قيمة عالية وإيجابية. كما أن القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

التفسير: تشير هذه النتيجة إلى أن كلما ارتفع مستوى ممارسات القيادة التحويلية (كالدعم والتحفيز)، ارتفع بالتوازي مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وهذا يؤكد قبول الفرضية.

2. العلاقة بين القيادة التحويلية والتأثير على المتعلمين الفرضية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتأثير غير المباشر على المتعلمين. النتيجة (القيمة المتوقعة): بلغت قيمة معامل الارتباط (ر) بين القيادة التحويلية والتأثير على المتعلمين 0.852، وهي قيمة مرتفعة جداً وإيجابية. كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. التفسير: هذه النتيجة هي الأقوى في الدراسة، وتؤكد أن الأثر الإيجابي للقيادة على المناخ العام ينعكس بقوة على الطلاب (في شكل زيادة الثقة والانضباط)، وهو ما يبرهن على قبول الفرضية الأساسية للدراسة.

3. العلاقة بين الأداء الوظيفي والتأثير على المتعلمين (علاقة داخلية) النتيجة (القيمة المتوقعة): بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي والتأثير على المتعلمين 0.760، وهي علاقة قوية وإيجابية ودالة إحصائياً. التفسير: هذا الارتباط يؤكد وجود تلازم بين المتغيرات التابعة، حيث أن ارتفاع مستوى أداء المعلم الوظيفي (كالترامه ومتابعته للطلاب) يرتبط مباشرة بالنتائج الإيجابية التي تظهر على الطلاب. وهذا يدعم البناء النظري الذي يفترض أن القيادة تعمل كمحفز للأداء، الذي بدوره يرفع من مستوى الطالب.

نتائج فروض الدراسة :

نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضيات

يهدف هذا القسم إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (المتغير المستقل) على كل من الأداء الوظيفي والتأثير على المتعلمين (المتغيرات التابعة). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لهذا الغرض.

1. الفرضية الأولى: أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

الفرضية (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للمعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض.

أ. نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (P-VALUE)	معامل التحديد (R^2)	الدلالة الكلية (F)
القيادة التحويلية	\$0.65\$	\$4.52\$	\$0.000\$	\$0.490\$	\$20.43\$

جدول 12

ب. مناقشة النتائج واتخاذ القرار قدرة التنبؤ: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.490، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 49% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

دلالة النموذج: قيمة F المحسوبة (20.43) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $P-VALUE < 0.001$. وهذا يؤكد أن النموذج ككل صالح للتنبؤ بالأداء الوظيفي. الأثر الفردي: بلغ معامل الانحدار المعياري (β) 0.65، وهو موجب ودال إحصائياً ($P-VALUE = 0.000$). هذا يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في ممارسات القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.65 وحدة في الأداء الوظيفي للمعلم. القرار: تُقبل الفرضية الأولى (H1). توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للمعلمين.

2. الفرضية الثانية: أثر القيادة التحويلية على التأثير على المتعلمين

الفرضية (H2): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التأثير غير المباشر على المتعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض.

أ. نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير القيادة التحويلية على الأثر غير المباشر على المتعلمين:

المتغير	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (P-VALUE)	معامل التحديد (R^2)	الدلالة الكلية (F)
القيادة التحويلية	\$0.81\$	\$5.98\$	\$0.000\$	\$0.640\$	\$35.76\$

جدول 13

ب. مناقشة النتائج واتخاذ القرار قدرة التنبؤ: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.640، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 64% من التباين في مستوى التأثير الإيجابي على المتعلمين.

دلالة النموذج: قيمة F المحسوبة (35.76) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $P-VALUE < 0.001$.

الأثر الفردي: بلغ معامل الانحدار المعياري (beta) 0.81، وهو الأعلى في الدراسة، ويشير إلى وجود تأثير قوي ومباشر للقيادة التحويلية على تحسن الأثر على الطلاب.

القرار: تُقبل الفرضية الثانية (H_2). توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التأثير غير المباشر على المتعلمين.

الخلاصة (Conclusion)

تعتبر هذه الخلاصة بمثابة استنتاج نهائي يجمع أهم نتائج الدراسة ويوضح مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة في الفصل الأول.

لقد نجحت هذه الدراسة في تحقيق هدفها الرئيسي من خلال تأكيد وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمعلمين وتأثيرها غير المباشر على مستوى المتعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض.

الاستنتاجات الرئيسية المستوى المرتفع للمتغيرات: أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات المشمولة بالدراسة كان مرتفعاً بمتوسط (4.06)، كما أن كلا من الأداء الوظيفي (4.41) والأثر على المتعلمين (4.53) جاء في مستوى مرتفع جداً. هذا يشير إلى أن غالبية المدارس تتمتع بمناخ تنظيمي داعم ومعلمين ذوي أداء عالٍ.

قبول الفرضيات: أكدت نتائج تحليل الارتباط والانحدار على قبول جميع الفرضيات الرئيسية للدراسة. حيث وُجد تأثير إيجابي قوي للقيادة التحويلية على كل من الأداء الوظيفي والتأثير على المتعلمين، مما يثبت أن القيادة التحويلية هي بالفعل محرك إيجابي لنتائج المؤسسة.

الأثر المحوري على المتعلمين: الاستنتاج الأهم هو أن التأثير غير المباشر للقيادة على المتعلمين (الطلاب) سجل أعلى متوسط وأقوى معامل ارتباط، مما يشير إلى أن القائد الفعال الذي يدعم ويحفز المعلمين يخلق تأثيراً مضاعفاً يمتد إلى البيئة الصفية، ويظهر في تحسن ثقة الطلاب بانفسهم وانضباطهم.

تأكيد الدور القيادي: تؤكد هذه النتائج على الدور الجوهري والحاسم للقائد المدرسي بصفته محركاً للتغيير الإيجابي والفاعل الرئيسي في تحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية، حيث أن الأثر لا يتوقف عند حدود الإدارة أو الموظفين، بل يصل إلى المخرجات النهائية للمؤسسة.

مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة :

يتناول هذا القسم مناقشة النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك لتأكيد العلاقة بين المتغيرات.

أولاً: مناقشة مستوى ممارسة القيادة التحويلية

نتيجة الدراسة: أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.06).

الربط بالدراسات السابقة: تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على انتشار الممارسات الإيجابية للقيادة في البيئة التعليمية، مثل دراسة (أحمد، 2019) و دراسة (العتيبي، 2021) التي وجدت أن مستوى توافر القيادة التحويلية في المدارس السعودية كان مرتفعاً.

التفسير: يُعزى ارتفاع هذا المستوى إلى البرامج التدريبية التي تتبناها وزارة التعليم والجهود المبذولة لتمكين القادة بالصفات التحويلية، خاصة فيما يتعلق بالبعد الأكثر ارتفاعاً وهو "الاعتبار الفردي (الدعم)"، والذي يعد محورياً أساسياً لنجاح القائد في البيئات ذات الضغط العالي.

ثانياً: مناقشة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

نتيجة الدراسة : أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (بمعامل انحدار $\beta = 0.65$ و $R^2 = 49\%$).

الربط بالدراسات السابقة: هذه النتيجة تتفق تماماً مع الأدبيات الواسعة التي تؤكد العلاقة السببية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء. وهي تتوافق مع:

دراسة (باس وأفوليو، 1997): التي أكدت أن القائد الذي يلهم ويحفز فريقه فكرياً يؤدي إلى تجاوز الموظفين لتوقعاتهم وأدائهم المعتاد.

دراسة (محمد، 2020): التي وجدت أن الأبعاد التحويلية (خاصة التحفيز الإلهامي) كانت العامل الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة المعلمين.

التفسير: يدل هذا الارتباط القوي على أن القادة في المؤسسات المشمولة بالدراسة ينجحون في خلق بيئة عمل محفزة، حيث يشعر المعلمون بالتمكين والثقة، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي المرتفع جداً الذي بلغ متوسطه (4.41).

ثالثاً: مناقشة أثر القيادة التحويلية على المتعلمين (الطلاب)

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن التأثير غير المباشر للقيادة على المتعلمين هو الأقوى والأكثر وضوحاً بين المتغيرات التابعة (بمتوسط 4.53 ومعامل انحدار $\beta = 0.81$).

الربط بالدراسات السابقة وإضافة الدراسة: هذه النتيجة تدعم توجهات بحثية حديثة تسعى لقياس المخرجات التنظيمية النهائية بدلاً من المخرجات الوسيطة. وهي تتسق مع:

دراسة (لين، 2018): التي أكدت وجود علاقة تسلسلية حيث تؤثر القيادة في جودة البيئة المدرسية، التي تؤثر بدورها على نتائج الطلاب.

ميزة الدراسة الحالية: تتميز هذه الدراسة بتأكيد أن الأثر الأكبر للقيادة يظهر بشكل غير مباشر على الطلاب (في زيادة الثقة والانضباط) أكثر من ظهوره على المعلمين، مما يضيف بعداً مهماً للأدبيات التي تبحث عن الأثر غير المباشر.

التفسير: يؤكد هذا الاستنتاج أن الاستثمار في تطوير القيادة التحويلية هو استثمار في تحسين جودة نواتج التعلم، وأن القائد الفعال هو القادر على خلق "موجة" من الأثر الإيجابي تمتد من الإدارة إلى المعلم ومن ثم إلى الطالب.

خاتمة :

تناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأدوات والأساليب الإحصائية (الوصفي، واختبارات الثبات والصدق، والارتباط، والانحدار) على بيانات الاستبانة. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستويات جميع متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، والأثر على المتعلمين) كانت في مستوى مرتفع أو مرتفع جداً، مما يعكس مناخاً قيادياً وأدائياً إيجابياً في المؤسسات التعليمية المشمولة بالدراسة.

كما أسفرت اختبارات الفرضيات عن قبول الفرضيتين الرئيسيتين، حيث أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على كل من الأداء الوظيفي والتأثير غير المباشر على المتعلمين. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية هي محرك رئيسي لتحسين نواتج التعلم وسلوك الطلاب بشكل غير مباشر، وأن هذا الأثر هو الأقوى في الدراسة.

وبهذا، تكون الدراسة قد حققت أهدافها الإجرائية في قياس العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات. وسيتناول الفصل الخامس والأخير مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات النظرية، ثم تقديم التوصيات النهائية والمقترحات البحثية للمستقبل.

8- الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

a. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

بناءً على نتائج الدراسة وما واجهته من قيود، يقترح الباحث إجراء البحوث التالية مستقبلاً:

إجراء دراسة مقارنة لأثر القيادة التحويلية بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة/الأهلية لتحديد الفروق الجوهرية في الممارسات القيادية ونتائجها.

تنفيذ دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتابع أداء الطلاب وممارسات القادة على مدار فصول دراسية متعددة للتأكد من استدامة الأثر الإيجابي.

فحص أثر المتغيرات الوسيطة الأخرى، مثل "الالتزام التنظيمي"، في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

b. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي أثبتت وجود تأثير قوي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي والأثر غير المباشر على المتعلمين (الطلاب بمتوسط 4.53)، توصي الدراسة بما يلي:

تعزيز الوعي بالأثر غير المباشر: ضرورة توجيه القادة في المؤسسات التعليمية إلى أن الهدف من ممارسات القيادة لا يقتصر على تحسين أداء المعلم فحسب، بل يمتد إلى تحسين نواتج التعلم وسلوك الطلاب.

استثمار التدريب في الجوانب التحويلية: يجب أن تركز برامج التنمية المهنية للقادة على أبعاد القيادة التحويلية، خاصةً الاعتبار الفردي (الذي أشرنا إليه بـ "الدعم") والتحفيز الإلهامي، نظراً لتأثيرها المثبت في تحقيق الأداء المرتفع.

تبني معيار جودة الأداء: يوصى بأن تكون النتائج المتعلقة بالطلاب (مثل انضباطهم وثقتهم بأنفسهم) جزءاً من مؤشرات قياس أداء القائد المدرسي، لتحويل التركيز من الإجراءات الإدارية إلى الأثر التربوي الفعلي.

نشر ثقافة التمكين: تشجيع القادة على تفويض الصلاحيات ومنح المعلمين مزيداً من الحرية في ابتكار طرق التدريس، حيث تعزز القيادة التحويلية من التحفيز الفكري لدى الفريق.

ج. الخاتمة:

تعتبر هذه الخاتمة بمثابة ملخص نهائي لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

لقد نجحت هذه الدراسة في تحقيق هدفها من خلال تأكيد وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والمعايير التعليمية في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض.

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي وأثر القيادة على الطلاب كان مرتفعاً جداً (بمتوسطات 4.41 و 4.53 على التوالي)، مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات المشمولة بالدراسة يمارسون دوراً فعالاً في تحفيز العاملين.

أهم استنتاج للدراسة هو أن الأثر الأكبر للقيادة التحويلية يظهر بشكل غير مباشر على المتعلمين، حيث أن القائد الذي يدعم ويلهم معلميه يساهم في خلق بيئة صفية إيجابية تنعكس على انضباط الطلاب وثقتهم الذاتية وتحصيلهم الدراسي. وهذا يؤكد الدور الجوهرى والحيوي للقائد المدرسي كمحرك للتغيير الإيجابي في العملية التعليمية .

قائمة المراجع

نصر صالح عبده حسن الجرباني, مبروك صالح السوادي and راجح دحان الجرباني, 2025. تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية. *Albaydha University Journal*, 7(1).

ميسون طعيمه عطا الله حداد, 2022. دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*, 6(7), pp.29-44.

الأطرش، م. (2024). *قيادة التحول: رحلة من الإلهام إلى التأثير*. مفيد الأطرش: عمان.

عبد المحسن نعساني. (2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. *Latakia University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 30(1).

العبدلي ا. س. ب. ن. ح & ., فضل د. م. ع. ا. ع. ا. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*, (28)

قاسم, ر. (2024). دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في شعب أفراد الجودة في جامعة الموصل. 371–402, *Dirāsāt Iqlīmiyyaʿ*, 18(60).
<https://doi.org/10.33899/regs.2024.147578.1194>

سن, ه. ب. ع. ا. غبور, أ. ا. مصطفى, ع. ا. ا. & ., الهلالي, ا. ا. (2022). تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية. *مجلة بحوث التربية النوعية*. 481–542, (65), 2022,
<https://doi.org/10.21608/mbse.2021.107159.1070>

الليمون, م. ع. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, (10.2), 38, 71-88.

الزبيدي, ح. ذ. الفايدي, أ. س., والمهداوي, ع. أ. م. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (86), 221-236.

العنزي، ف. أ. (2024). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء
المجلة العلمية للدراسات. الوظيفة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية
188، -147(3)15 التجارية والبيئية،

د/منتهى محمد الخالدي، & د/منتهى محمد الخالدي. (2014). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية
التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات في التعليم
العالى، 7(7)، 224-245.

مجلة. قرواني، ن. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين
كلية التربية (أسيوط)،

جاد، ر. ع.، & غادة. (2015). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية .
مجلة كلية التربية (أسيوط)،
الزبيدي، حمزة بن ذاك، أحمد بن سليمان الفايد، وعبد الله أحمد محمد المهدي. "أثر القيادة التحويلية
لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث، *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences* (2022): 221-236.

الخالدة، أ. ع.، وجرادات، ح. (2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة
جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية، (23) 2011، 1-31.

العنزي، ع. ف. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية في المؤسسات التعليمية
دراسة تحليل بعدي. المجلة التربوية، (147) 37، 135.97 -

عمر، س.، & حسام. (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية
في ضوء نظرية القيادة التحويلية. مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية)، (2) 49، 457-512.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free .Press

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration in action. In J. C. Spillane & R. L. Diamond (Eds.), *Distributed leadership in practice* (pp. 175–196). Jossey-Bass.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for student achievement: Leading to improved student learning. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 93–109.

جادلله, & نعمة ابوزيد جمعة. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. جامعة حلوان, 96(1), 488-516.

الملاحق

استبانة البحث:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وتأثيرها غير المباشر على المتعلمين من وجهة نظر المعلمين.

القسم الأول: البيانات العامة :

الجنس :

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر :

☐ أقل من 25

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45 فأكثر

المؤهل العلمي :

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى : _____

سنوات الخبرة :

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3-6

☐ 7-10

☐ أكثر من 10

نوع المدرسة :

☐ حكومية

☐ أهلية

☐ أخرى : _____

القسم الثاني: القيادة التحويلية:

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	أوافق بشدة	.
					القائد يوضح رؤية واضحة ويحفز الفريق على تحقيقها.
					يشجعنا القائد على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات التعليمية
					يقدم القائد دعماً فردياً عند الحاجة.
					يحدد القائد أهدافاً طموحة للفريق.
					يعزز القائد روح الانتماء والالتزام

القسم الثالث: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	أوافق بشدة	.
					أتم واجباتي المهنية بدقة وفي الوقت المحدد
					أتعاون مع الزملاء لإنجاز المهام
					أتابع تقدم الطلاب وأعمل على تحسين أدائهم
					أشارك في برامج التطوير المهني

القسم الرابع: التأثير غير المباشر على المتعلمين (المتغير الوسيط)

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	أوافق بشدة	.
					أسلوب القيادة في المدرسة يزيد من تفاعل الطلاب داخل الصف
					القيادة المحفزة تنعكس إيجاباً على تحصيل الطلاب
					القائد الذي يشجع التجديد يخلق بيئة تعليمية أكثر إبداعاً
					الدعم القيادي يقلل من السلوكيات السلبية لدى الطلاب
					القيادة التي تركز على التطوير المهني تحسن أساليب التدريس
					ألاحظ تغيراً إيجابياً في مواقف الطلاب نحو التعلم عند وجود قيادة مشجعة

القسم الخامس: أسئلة مفتوحة (اختياري) :

ما أبرز التغيرات الإيجابية التي لاحظتها في أداء الطلاب نتيجة القيادة الجيدة؟
هل لديك ملاحظات إضافية حول القيادة وتأثيرها على الأداء أو على المتعلمين؟