

(أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية
بالمملكة العربية السعودية)

إعداد الطالبة/

شهد محمد الفلاج

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

يشهد العالم في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة في مختلف القطاعات نتيجة التطورات التقنية، والتحول الرقمي، وتزايد متطلبات الجودة والتميز المؤسسي، الأمر الذي فرض على المؤسسات تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة هذه المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولم يعد نجاح المؤسسات يعتمد على الإمكانيات المادية فقط، بل أصبح مرتبطًا بقدرة قياداتها على استثمار الموارد البشرية، وتحفيز العاملين، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار.

ويُعد القطاع التعليمي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه المتغيرات؛ إذ تواجه المدارس تحديات متزايدة تتمثل في تطوير المناهج، والتحول الرقمي، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مما يتطلب وجود قيادات مدرسية تمتلك الكفاءة والقدرة على قيادة التغيير وإدارة عملياته بفاعلية، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية واستدامة تطورها.

وفي هذا السياق برزت القيادة التحويلية بوصفها أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية؛ نظرًا لقدرة هذه القيادة على إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات من خلال بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية العلاقات الإنسانية، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الالتزام المؤسسي.

وفي المقابل، تُعد إدارة التغيير التنظيمي من العمليات الإدارية الأساسية التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال التخطيط للتغيير وتنفيذه وتقويمه، والتعامل مع مقاومة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر. ويعتمد نجاح هذه العملية بدرجة كبيرة على نمط القيادة السائد داخل المؤسسة، ومدى قدرة القائد على توجيه العاملين وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في تنفيذ التغيير وتحقيق أهدافه.

وتبرز أهمية دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ظل ما يشهده قطاع التعليم الأهلي من تطور متسارع، وما يواجهه من تحديات تتطلب قيادات قادرة على مواكبة المتغيرات وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والمرونة التنظيمية، بما يساهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

ورغم الاهتمام المتزايد بدراسة القيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية والتربوية، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على علاقتها بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء المؤسسي، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي داخل البيئة المدرسية، ولا سيما في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، محدودة. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال بحث أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية ودعم متخذي القرار في القطاع التعليمي.

تشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التقنية، والتحول الرقمي، وتغير متطلبات العملية التعليمية، الأمر الذي فرض على المدارس ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تساعد على مواكبة هذه التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وأصبحت القيادة المدرسية أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية، لما لها من دور في توجيه العاملين، وتعزيز بيئة العمل، وقيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر.

وتُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية؛ لما تتميز به من قدرتها على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى دورها في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير. وفي المقابل، تُعد إدارة التغيير التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، إذ يتطلب نجاحها وجود قيادة قادرة على التخطيط للتغيير، والتعامل مع مقاومة العاملين له، وتهيئة البيئة التنظيمية بما يضمن نجاح عمليات التطوير.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية في تطوير أدائها الإداري والتعليمي، إلا أن نجاح عمليات إدارة التغيير التنظيمي قد يتأثر بعوامل متعددة، من أبرزها نمط القيادة السائد داخل المدرسة، ومدى قدرة القيادات المدرسية على توجيه العاملين، وتعزيز مشاركتهم، والتعامل مع متطلبات التغيير بفاعلية، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في هذا النوع من المؤسسات التعليمية.

كما تشير الأدبيات إلى اهتمام متزايد بدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية، إلا أن الدراسات التي تناولت أثرها في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، مما يستدعي إجراء هذه الدراسة للإسهام في سد هذه الفجوة البحثية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز نجاح إدارة التغيير في المدارس الثانوية الأهلية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع القيادة التحويلية بوصفه أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة، وربطه بإدارة التغيير التنظيمي في البيئة المدرسية، وهو مجال يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتربوية. كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، وإضافة نتائج يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين في مجال إدارة الأعمال والقيادة التربوية، فضلاً عن دعم الدراسات المستقبلية التي تتناول تطوير القيادات المدرسية في ظل المتغيرات التنظيمية والتقنية الحديثة.

ثانياً: الأهمية العملية

تستمد الدراسة أهميتها العملية من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات القيادية داخل المدارس الثانوية الأهلية، من خلال تعزيز تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بما يسهم في رفع كفاءة إدارة التغيير التنظيمي. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم القيادات المدرسية، وإدارات التعليم، ومكاتب التعليم، وإدارات التدريب التربوي عند تصميم البرامج التدريبية والتطويرية الهادفة إلى تنمية المهارات القيادية، وتحسين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي، بما يعزز جودة الأداء المؤسسي ويرفع قدرة المدارس على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية .
2. التعرف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير، والتواصل أثناء التغيير، ومواجهة مقاومة التغيير، وتقويم نتائج التغيير) في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية .
3. الكشف عن أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية .
4. التعرف على أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرًا في إدارة التغيير التنظيمي .
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ودعم نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية .

ما أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس؟
2. ما مستوى إدارة التغيير التنظيمي في المدارس؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس؟
4. ما أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرًا في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس؟
5. ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز القيادة التحويلية بما يدعم إدارة التغيير التنظيمي في المدارس؟

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس.

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي وبعض المتغيرات المرتبطة بها في المؤسسات التعليمية والتنظيمية، وفيما يأتي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الزامل: (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (205) أفراد من الهيئة التعليمية في عدد من الجامعات السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في البيئة التعليمية السعودية، مع اختلاف الدراسة الحالية في تركيزها على القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية.

دراسة يوسف والعنزي: (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (445) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، كما أشارت إلى الحاجة إلى تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات المدرسية ودعم إدارة التغيير القائمة على العمل الجماعي والرؤية المشتركة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لارتباطها المباشر بمتغيري القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي داخل البيئة المدرسية العربية.

دراسة الزبيدي والفايدي والمهداوي: (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن علاقتها بالأداء المهني للمعلمين. واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً قائماً على الاستبانة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيد حضور أبعاد القيادة التحويلية في البيئة المدرسية السعودية وإمكان قياس آثارها على متغيرات تنظيمية ومهنية داخل المدرسة، وهو ما تستفيد منه الدراسة الحالية عند قياس أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة البلوي: (2023)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية مكونة من (150) مديراً من مديري المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج ارتفاع درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وأكدت أهميتها في تنمية قدرات العاملين وتعزيز مشاركتهم وثقتهم بقدراتهم. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أهمية القيادة التحويلية في المدارس الثانوية السعودية، وإن كانت قد تناولت اتخاذ القرار بدلاً من إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة الخصاونة والزوايدة: (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالمملكة الأردنية الهاشمية. واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات من (266) عاملاً في الوظائف الإشرافية، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في إدارة التغيير التنظيمي، كما أوصت بتعزيز الممارسات القيادية التحويلية لما لها من دور في الحد من مقاومة التغيير. وتدعم هذه الدراسة بصورة مباشرة العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية، على الرغم من اختلاف القطاع الذي أجريت فيه.

دراسة Windasari وآخرين: (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (396) مشاركًا تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة، واستخدم الانحدار الخطي البسيط في تحليل البيانات. وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في التغيير التنظيمي، بما يدعم أهمية دور القيادة المدرسية في إنجاح عمليات التغيير. وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطًا بالدراسة الحالية؛ لتناولها العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي داخل المدارس.

دراسة Maligsay و: Quines (2023)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية لدى قادة المدارس والتغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية الحكومية في الفلبين، إلى جانب اختبار الدور الوسيط للالتزام العاطفي لدى المعلمين. واعتمدت الدراسة تصميمًا كميًا غير تجريبي، وبلغت العينة (315) معلمًا، واستخدمت معامل ارتباط بيرسون وتحليل المسار في تحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، كما ظهر للالتزام العاطفي دور وسيط في هذه العلاقة. وتفيد هذه الدراسة في تفسير الآليات التنظيمية التي يمكن من خلالها أن تؤثر القيادة التحويلية في نجاح التغيير داخل المدارس.

دراسة Windasari وآخرين: (2023)

هدفت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للثقافة المدرسية في العلاقة بين القيادة التحويلية، والتزام المعلمين، والتغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية. واعتمدت الدراسة منهجًا كميًا واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أهمية القيادة التحويلية والثقافة المدرسية والتزام المعلمين في تفسير التغيير التنظيمي داخل المدارس. وتستفيد الدراسة الحالية منها في توضيح أن تأثير القيادة التحويلية في التغيير لا يحدث بمعزل عن البيئة والثقافة التنظيمية للمدرسة.

دراسة Manglallan و: Tagadiad (2024)

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يفسر اتجاهات المعلمين نحو التغيير التنظيمي في ضوء القيادة التحويلية لقادة المدارس، وفاعلية بناء فرق العمل، والكفاءة في إدارة الضغوط. وطُبقت الدراسة على (400) معلم في المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة دافاو في الفلبين، واعتمدت نمذجة المعادلات الهيكلية في تحليل البيانات. وأظهرت النتائج مستويات مرتفعة جدًا في القيادة التحويلية واتجاهات المعلمين نحو التغيير التنظيمي، وأكدت أهمية الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية المصاحبة في تشكيل استجابة العاملين للتغيير. وتفيد هذه الدراسة في دعم التفسير الحديث للعلاقة بين الممارسات القيادية واستعداد العاملين للتفاعل الإيجابي مع عمليات التغيير.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية القيادة التحويلية في دعم التغيير وتحسين الممارسات والنتائج التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية وغيرها. فقد بينت دراسات الزامل (2020)، ويوسف والعنزي (2020)، و Windasari وآخرين (2022)، و Maligsay و Quines (2023) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتغيير أو إدارة التغيير، في حين أكدت دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

كما يتضح أن الدراسات السابقة تنوعت في بيئاتها ومجتمعاتها؛ فمنها ما أجري في المملكة العربية السعودية، ومنها ما أجري في دول عربية أخرى مثل الكويت والأردن، إضافة إلى عدد من الدراسات الأجنبية في البيئات المدرسية. وتنوعت أيضًا المتغيرات التابعة؛ إذ تناول بعضها إدارة التغيير أو التغيير التنظيمي بصورة مباشرة، بينما تناول بعضها متغيرات تنظيمية مرتبطة بالقيادة التحويلية مثل اتخاذ القرار والأداء المهني والثقافة المدرسية والالتزام العاطفي.

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الكمي واستخدام الاستبانة للكشف عن العلاقة بين الممارسات القيادية والمتغيرات التنظيمية. كما تستفيد منها في تحديد أبعاد القيادة التحويلية، وبناء الإطار النظري، وتطوير أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

ومع ذلك، يلاحظ أن جانبًا من الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير أجري في الجامعات أو مؤسسات وقطاعات غير مدرسية، في حين تناولت بعض الدراسات المدرسية العربية مراحل أو أنواعًا مختلفة من التعليم وخارج المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات السعودية التي تناولت القيادة التحويلية في المدارس ركز بعضها على متغيرات مثل اتخاذ القرار والأداء المهني أكثر من تركيزها المباشر على إدارة التغيير التنظيمي. كذلك ركزت الدراسات الأجنبية التي بحثت العلاقة المباشرة بين المتغيرين بصورة أكبر على المدارس الابتدائية وفي بيئات ثقافية وتعليمية تختلف عن البيئة السعودية.

ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في سد فجوة تتعلق ببحث العلاقة بين المتغيرين في بيئة تعليمية سعودية أكثر تحديدًا، ويوفر نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وبرامج إدارة التغيير في المدارس الأهلية.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات القيادية المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والقيادة، لما لها من دور في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات، وتنمية قدرات العاملين، وتعزيز دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُنسب ظهور مفهوم القيادة التحويلية إلى James MacGregor Burns الذي قدمه لأول مرة عام 1978، حيث وصف القيادة التحويلية بأنها عملية تفاعل متبادل بين القائد والأتباع ترتقي بمستويات الدافعية والقيم الأخلاقية لدى الطرفين، بما يحقق أهدافاً تتجاوز المصالح الفردية إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة. وقد ميّز Burns بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، موضحاً أن القيادة التحويلية تركز على إحداث تغيير حقيقي في الأفراد والمنظمة، بينما تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنافع والمكافآت بين القائد والتابعين .

وفي عام 1985، طوّر Bernard M. Bass نظرية القيادة التحويلية، وحولها من إطارها الفلسفي إلى نموذج علمي قابل للقياس والتطبيق في مختلف المنظمات. وأوضح أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على توجيه العاملين، بل يسعى إلى رفع مستوى التزامهم، وتنمية قدراتهم، وإلهامهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات، من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الثقة، وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يساهم في تحقيق التغيير والتطوير المستمر داخل المنظمة .

وقد حدد Bass ، ثم طوّر النموذج مع Bruce Avolio ، أربعة أبعاد رئيسة تمثل جوهر القيادة التحويلية، وهي:

1- التأثير المثالي (Idealized Influence)

يشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة للعاملين، وأن يكتسب احترامهم وثقتهم من خلال النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية، واتخاذ القرارات التي تراعي مصلحة المؤسسة والعاملين. ويؤدي هذا البعد إلى زيادة ولاء العاملين وثقتهم بقيادتهم، ويعزز استعدادهم للمشاركة في تنفيذ خطط التطوير والتغيير .

2- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يقصد بالتحفيز الإلهامي قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وإيصالها للعاملين بطريقة تحفزهم على المشاركة في تحقيقها، مع غرس روح التفاؤل والعمل الجماعي، وتشجيعهم على بذل جهود تتجاوز الأداء المعتاد لتحقيق أهداف المؤسسة. ويُعد هذا البعد من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز تقبل العاملين للتغيير التنظيمي .

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يركز هذا البعد على تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، مع توفير بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار والتعلم المستمر. ويؤدي ذلك إلى رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحسين جودة القرارات الإدارية .

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يقصد بالاعتبار الفردي اهتمام القائد باحتياجات كل فرد من العاملين، والعمل على تنمية قدراته، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب له، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويزيد من استعداد العاملين للمشاركة الفاعلة في تنفيذ برامج التغيير والتطوير .

وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية؛ لأنها تفسر كيفية إسهام ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز قدرة القيادات المدرسية على إدارة التغيير التنظيمي داخل المدارس الثانوية الأهلية، من خلال بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز مشاركتهم في تنفيذ خطط التطوير، وهو ما يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها.

ثانيًا: إدارة التغيير التنظيمي (Organizational Change Management)

تُعد إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال والمؤسسات التعليمية. فلم يعد التغيير خيارًا تلجأ إليه المؤسسات عند الحاجة، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرار وتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية. ويُقصد بإدارة التغيير التنظيمي مجموعة العمليات والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أكثر كفاءة وفاعلية، من خلال التخطيط للتغيير، وتنفيذه، وتقويم نتائجه، مع إدارة مقاومة التغيير وتعزيز تقبل العاملين له. (Kotter, 1996)

وتسعى إدارة التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وزيادة مرونتها في مواجهة المتغيرات، إضافة إلى تنمية ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والابتكار. وفي المؤسسات التعليمية، تبرز أهمية إدارة التغيير في دعم تطوير المناهج، وتحسين جودة التعليم، وتبني التقنيات الحديثة، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مما يجعل نجاحها مرتبطًا بوجود قيادة قادرة على إدارة التغيير بكفاءة وفاعلية. وترى الأدبيات الإدارية أن نجاح إدارة التغيير يعتمد على عدد من الأبعاد الرئيسية التي ينبغي أن تتوافر داخل المؤسسة، وتشمل:

1- التخطيط للتغيير

يُعد التخطيط المرحلة الأولى في إدارة التغيير، ويهدف إلى تحديد الحاجة إلى التغيير، ووضع رؤية واضحة له، وتحديد الأهداف والإجراءات والموارد اللازمة لتنفيذه. ويسهم التخطيط الجيد في تقليل المخاطر المتوقعة، ورفع فرص نجاح التغيير، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2- تنفيذ التغيير

تمثل هذه المرحلة تحويل الخطط إلى إجراءات عملية، من خلال تطبيق البرامج التطويرية، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، ومتابعة تنفيذ الخطط وفق جدول زمني محدد، مع توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لإنجاح عملية التغيير.

3- التواصل أثناء التغيير

يُعد التواصل الفعال من أهم عوامل نجاح إدارة التغيير، إذ يساهم في توضيح أهداف التغيير للعاملين، والإجابة عن استفساراتهم، وتقليل الغموض، وتعزيز الثقة بين القيادة والعاملين، بما يزيد من تقبلهم للتغيير ويحد من مقاومته.

4- مواجهة مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من الظواهر الطبيعية التي قد تواجه المؤسسات عند تنفيذ أي عملية تطوير، لذلك ينبغي على القيادة تحديد أسباب المقاومة والتعامل معها من خلال المشاركة، والإقناع، والتدريب، والتحفيز، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

5- تقويم نتائج التغيير

تتمثل هذه المرحلة في متابعة نتائج التغيير وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة، والكشف عن نقاط القوة وجوانب التحسين، بما يساهم في تطوير العمليات المستقبلية وضمان استدامة التغيير داخل المؤسسة.

ثالثًا: نظرية لوين في إدارة التغيير (Lewin's Change Theory)

تُعد نظرية كورت لوين (Kurt Lewin) من أقدم وأشهر النظريات التي فسرت عملية التغيير التنظيمي، وقد قدمها عام 1947، ولا تزال من أكثر النماذج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتربوية. وترى النظرية أن نجاح التغيير يعتمد على المرور بثلاث مراحل مترابطة هي:

المرحلة الأولى: فك الجمود (Unfreezing)

وتهدف إلى تهيئة العاملين نفسيًا وتنظيميًا لتقبل التغيير، من خلال توضيح أسباب التغيير، وإبراز الحاجة إليه، وتقليل مقاومة العاملين، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة لعملية التغيير.

المرحلة الثانية: التغيير (Changing)

تتضمن تنفيذ التغيير الفعلي من خلال تطبيق الخطط الجديدة، وتوفير التدريب والدعم للعاملين، وتشجيعهم على تبني الممارسات الجديدة، بما يضمن تحقيق أهداف التغيير.

المرحلة الثالثة: إعادة التجميد (Refreezing)

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وجعله جزءًا من ثقافة المؤسسة، من خلال تطوير السياسات والإجراءات، وتعزيز السلوكيات الجديدة، ومتابعة الالتزام بها لضمان استدامة التغيير.

وتستفيد الدراسة الحالية من نظرية لوين في تفسير كيفية انتقال المدارس الثانوية الأهلية من الأساليب الإدارية التقليدية إلى ممارسات أكثر مرونة وفاعلية في إدارة التغيير التنظيمي، مع التركيز على دور القيادة التحويلية في تهيئة العاملين، وتنفيذ التغيير، وترسيخ ممارساته داخل المدرسة.

رابعًا: نموذج كوتر للتغيير (Kotter's Eight-Step Change Model)

قدّم جون كوتر (John P. Kotter) عام 1996 نموذجًا يُعد من أكثر النماذج استخدامًا في إدارة التغيير التنظيمي، ويتكون من ثماني خطوات رئيسية هي:

1. إيجاد الشعور بضرورة التغيير .
2. تشكيل فريق يقود عملية التغيير .
3. بناء رؤية واضحة للتغيير .
4. التواصل المستمر مع العاملين بشأن الرؤية .
5. تمكين العاملين وإزالة معوقات التغيير .
6. تحقيق إنجازات قصيرة المدى .
7. البناء على النجاحات وتطويرها .
8. ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية .

ويرى كوتر أن نجاح التغيير لا يعتمد على إصدار القرارات فقط، بل يتطلب قيادة قادرة على إقناع العاملين، وتحفيزهم، وإشراكهم في جميع مراحل التغيير، وهو ما يتوافق مع خصائص القيادة التحويلية التي تؤكد أهمية بناء الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

خامسًا: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، إذ تسهم القيادة التحويلية في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال بناء الثقة بين القيادة والعاملين، وتعزيز المشاركة، وتحفيز الإبداع، وتشجيع العاملين على تقبل الأفكار الجديدة والتكيف مع المتغيرات. كما تساعد القيادات التحويلية على تقليل مقاومة التغيير، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح برامج التطوير والتغيير التنظيمي.

وانطلاقًا من ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على نظرية القيادة التحويلية، ونظرية لوين، ونموذج كوتر بوصفها الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، ويبرر اختيار متغيرات الدراسة وأبعادها.

تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتربوية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وتفسيرها في ضوء البيانات الميدانية. ويساعد هذا المنهج في دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

كما تنتمي هذه الدراسة إلى **البحوث الكمية (Quantitative Research)**، حيث سيتم جمع البيانات باستخدام **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية في المدارس الثانوية الأهلية.

وعليه سيتم اعتماد العناصر الآتية:

نوع الدراسة

تُعد الدراسة الحالية من الدراسات التطبيقية التفسيرية، إذ تهدف إلى تفسير أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **القيادات المدرسية (مديرات المدارس، والوكيلات، والمعلمات)** في المدارس الثانوية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهن الفئات الأكثر ارتباطًا بالممارسات القيادية وعمليات إدارة التغيير التنظيمي داخل البيئة المدرسية، والأقدر على تقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية وانعكاسها على إدارة التغيير التنظيمي.

عينة الدراسة

سُخِّتار عينة الدراسة باستخدام **العينة العشوائية البسيطة** من أفراد مجتمع الدراسة، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا للمجتمع المستهدف، ويساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة. وسيتم تحديد حجم العينة وفقًا لحجم مجتمع الدراسة، وبما يتوافق مع الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحوث العلمية.

أدوات الدراسة :

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة في وقت مناسب.

وسيتم إعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وستقسم إلى جزأين رئيسين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، وتشمل:

- المسمى الوظيفي .
- سنوات الخبرة .
- المؤهل العلمي .
- المرحلة الدراسية .
- نوع المدرسة .

الجزء الثاني: محاور الدراسة، ويشمل:

المحور الأول

القيادة التحويلية.

ويتضمن الأبعاد الآتية:

- التأثير المثالي .
- التحفيز الإلهامي .
- الاستثارة الفكرية .
- الاعتبار الفردي .

المحور الثاني

إدارة التغيير التنظيمي.

ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس:

- التخطيط للتغيير .
- تنفيذ التغيير .
- التواصل أثناء التغيير .
- مواجهة مقاومة التغيير .
- تقويم نتائج التغيير .

وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المدارس.

ثانيًا: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القائدات، والوكيلات، والمعلمات في المدارس.

ثالثًا: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المدارس داخل المملكة العربية السعودية.

رابعًا: الحدود الزمانية

ستُجرى الدراسة خلال العام الجامعي 2026-2027

- البلوي، فهد عليان. (2023). أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L310321>
- الخصاونة، معن يوسف، والزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*.
- الزامل، مها عثمان. (2020). درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*, 28(6)، 348-381.
- الزبيدي، حمزة بن ذاكراً، والفايدي، أحمد بن سليمان، والمهداوي، عبد الله أحمد محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*, 86(86)، 221-236. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.86.2022.965>
- يوسف، لطيفة شريف سيد محمد، والعنزي، أحمد سلامة. (2020). دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*, 229(229)، 323-354. <https://doi.org/10.21608/MRK.2020.137463>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41