

عنوان البحث

تأثير القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية: دراسة
تطبيقية على قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالعزیز مرزوق ابراهيم الظفيري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الاهداء

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه يُختتم السعي وتتحقق الآمال وبعونه وحده اكتملت رحلة البحث، ووصلتُ إلى نهاية مسيرتي في مرحلة الماجستير، بعد أعوامٍ من الجهد والاجتهاد والسعي المتواصل في طريق العلم.
وقد كان هذا الإنجاز ثمرة تيسيرٍ من الله أولاً، ثم دعمٍ كريمٍ أحاطني من أسرتي وأساتذتي وكل من وقف إلى جانبي في هذه المسيرة العلمية.

إلى والديّ الكريمين،

الذين كانا . بعد توفيق الله . العون والسند في مسيرتي العلمية والعملية،
إلى من غمراني برعايتهما، واحتضناني بدعائهما، وذّلّا لي طريق العلم بالصبر والتشجيع
...والطمأنينة

أَتَقَدِّمُ إليكما بهذا العمل المتواضع، تعبيراً عن امتنانٍ لا يبلغه وصف، وتقديرٍ لا تختصره كلمات
لقد كان حضوركما في حياتي هو القوة الدافعة التي مهدت لي درب الوصول إلى هذه المرحلة،
وتبقى إنجازاتي — مهما عظمت — امتداداً لغرسكما النبيل، وشهادة على فضلكما الذي لن أوفيه
حقّه أبداً.

وإلى كل من أسهم في دعمي خلال إعداد هذه الرسالة،
إلى الأساتذة والباحثين والزملاء الأفاضل الذين قدّموا لي ملاحظاتهم، وفتحوا لي أبواب المعرفة،
وإلى كل من أعانني بتوجيهه، أو فكرة، أو كلمة مشجّعة،
أَتوجّه إليكم بخالص الشكر والتقدير

إن جهودكم القيمة كان لها أثر بالغ في اكتمال هذا البحث وبلوغه هذا الشكل،
ولولا تعاونكم وإخلاصكم لما تحققت هذه الثمرة التي أقف أمامها اليوم بكل فخر وامتنان

إن هذا العمل التخصصي، على تواضعه، يعكس مراحل طويلة من البحث والتأمل والاجتهاد،
وأهديه لكل قلب صادق آمن بي، ودفعني للاستمرار، وشارك معي رحلة العلم والمعرفة

الباحث :

عبدالعزیز الظفیری

رقم الصفحة	الاسم
4	المخلص
5	مقدمة
7	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات
9	اهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة
21	الفصل الثاني: القيادة التحويلية والقائد التحويلي
27	الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية
30	الدراسات السابقة
44	الخاتمة
46	التوصيات
47	المراجع

الجدول

<u>الاسم</u>	<u>رقم الجدول</u>
معامل الاساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	1
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	2
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة	3
تحليل التباين الخماسي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على مجالات تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية	4
تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية	5
المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر الخبرة	6

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات والأبحاث الحديثة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المعلّمتات في إحدى المدارس الثانوية التي تعمل فيها الباحثة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي إلى جانب أسلوب المقابلات لتحقيق أهدافها.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

أن القيادة التحويلية في القطاع التربوي السعودي تُعد ركيزة أساسية في رفع كفاءة الأداء المدرسي، وبخاصة في ضوء التوجّهات الحديثة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركّز على تطوير رأس المال البشري وتعزيز جودة التعليم. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُساهم في حل المشكلات التي تواجه المعلّمين، وتطوير ثقافة مهنية فعّالة داخل المدرسة، إضافةً إلى تعزيز دافعية العاملين. كما تبين أن القائد التحويلي يمارس عدة أبعاد قيادية؛ فهو يشكّل قدوة لأتباعه، ويحفّزهم إلهامياً، ويشجّعهم على التفكير الإبداعي، ويوفّر لهم المكافآت التشجيعية، كما يُسهم في تمكينهم، ويراعي احتياجاتهم الفردية والشخصية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها:

ضرورة تعزيز المهارات القيادية للعاملين في المدارس السعودية من معلمين وإداريين، مع التركيز على مفاهيم القيادة التحويلية التي تتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء قيادات تعليمية فاعلة وقادرة على إحداث التغيير الإيجابي المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الإدارة المدرسية، القيادة التعليمية، التطوير التربوي، رؤية المملكة 2030.

تُعَدّ القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي شامل داخل المؤسسات التعليمية عبر تعزيز دافعية العاملين، وتحفيز الإبداع، وبناء رؤية مشتركة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي ظل التوجه نحو تطوير المنظومة التعليمية بالمملكة العربية السعودية وفق مستهدفات رؤية 2030، يبرز الاهتمام بدراسة أثر القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية باعتبارها بيئة حيوية لتخريج جيل قادر على الإسهام في التنمية.

وقد تناولت عدة دراسات هذا الموضوع في بيئات مختلفة. على سبيل المثال، توصلت دراسة الزعبي (2018) إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية في رفع مستوى جودة الأداء المؤسسي بالمدارس الحكومية في الأردن، الزعبي، . [2018 وفي السياق السعودي، أظهرت دراسة العنزي (2020) أن الممارسات التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض كان لها دور محوري في تحسين البيئة المدرسية والارتقاء بجودة العمل الإداري والتربوي، العنزي، . [2020

كما دعمت دراسة العمري (2019) التي أجريت على المدارس الأهلية والحكومية في المدينة المنورة هذه النتائج، حيث بيّنت أن تبني القيادة التحويلية يعزز من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، العمري، . [2019 وأكدت دراسة (Alharbi 2021) على العينة السعودية أيضاً أن القيادة التحويلية تسهم في تحقيق مخرجات تعليمية أفضل من خلال تشجيع المعلمين على الابتكار وتبني استراتيجيات تدريس متطورة. [Alharbi, 2021

وفي سياق دولي، أوضحت دراسة (Bass & Riggio 2006) أن نمط القيادة التحويلية يُعد من أكثر الأنماط تأثيراً في تحسين جودة الأداء المؤسسي عبر التركيز على التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي، مما يجعله قابلاً للتطبيق في مختلف البيئات التعليمية [Bass &

. 【Riggio, 2006بينما خلصت دراسة (Leithwood & Jantzi, 2005) إلى أن القيادة التحويلية في المدارس تسهم في تحسين فاعلية المؤسسات التعليمية وزيادة التزام المعلمين نحو الأهداف المدرسية Leithwood & Jantzi, 2005.

بناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة التطبيقية تسعى إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية السعودية، من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية (وبين مؤشرات الأداء المؤسسي. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تقدم إطاراً علمياً داعماً لصناع القرار التربوي في المملكة نحو تحسين جودة التعليم العام وضمان استدامته.

الفصل الأول: مراجعة الأدبيات

1.1. القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية أحد أنواع القيادة التي تسعى إلى إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة تفوق حدود التوقعات المعتادة. ويتميز القائد التحويلي بقدرته على تغيير الاتجاهات والأفكار لدى الأفراد، وذلك من خلال التحفيز الفكري، القدوة الشخصية، هذا النوع من القيادة يعزز من قدرات الأفراد. الدعم المعنوي، والتحدي الفكري ويشجعهم على الابتكار والتطوير

1.2. مفهوم الأداء المؤسسي:

يشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. في السياق التعليمي، يرتبط الأداء المؤسسي بمجموعة من المعايير مثل مستوى تحصيل الطلاب، تحسين بيئة العمل، وتطوير طرق التدريس. يعكس الأداء المؤسسي مدى قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية

1.3. العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي:

أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، حيث تساهم في تعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والإدارة، وتحفيز الابتكار في التعليم، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين نتائج الطلاب

مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة المدرسية أحد العوامل الحاسمة في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية، حيث يرتبط أسلوب القائد تأثيراً مباشراً بمستوى التحفيز، والالتزام، والإنجاز المهني لدى المعلمين والعاملين، وبالتالي بمستوى التحصيل والتطور المؤسسي بشكل

عام. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كالتحول الرقمي، وتغير توقعات أولياء الأمور، وضرورة مواكبة معايير الجودة، تزداد الحاجة إلى تبني أنماط قيادية قادرة على التعامل بمرونة وكفاءة مع هذه المتغيرات.

ورغم تبني وزارة التعليم لبرامج تطوير القيادات التعليمية، إلا أن واقع الأداء المؤسسي في بعض المدارس الحكومية لا يزال يواجه مشكلات تتعلق بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وضعف الدافعية، وتفاوت جودة المخرجات التعليمية. ويثار هنا تساؤل مهم حول مدى فاعلية نمط القيادة التحويلية في تحسين هذه الأبعاد وتوجيه الجهود نحو تحقيق التميز المؤسسي.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى تأثير القيادة التحويلية – بما تتضمنه من أبعاد قيادية ملهمة ومحفزة – على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية، وخاصة في ظل التغيرات الراهنة والتوجهات الوطنية نحو تحسين جودة التعليم. وتُترجم هذه المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بقطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الحكومية المستهدفة؟
2. ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في تلك المدارس؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) وجودة الأداء المؤسسي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى لاختلاف

نمط القيادة المتبع؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب نظرية وعملية، تنبع من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وتوقيتته، وسياقه المحلي، فضلاً عن مساهمته في سد فجوة بحثية في ميدان القيادة التربوية. وفيما يلي أبرز أبعاد أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة التحويلية، من خلال تسليط الضوء على علاقتها بجودة الأداء المؤسسي في السياق المدرسي السعودي، وهو ما لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث.

تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين مفاهيم القيادة التحويلية ومؤشرات الأداء المؤسسي، ما يعزز من الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة.

تساعد في توسيع المعرفة العلمية حول فاعلية الأساليب القيادية الحديثة، مقارنة بالنماذج التقليدية التي قد لا تلبى متطلبات المرحلة الراهنة.

2. الأهمية التطبيقية:

توفر الدراسة بيانات ومؤشرات ميدانية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في وزارة التعليم، لتطوير سياسات تدريب وتأهيل القادة التربويين.

تقدم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية عبر تبني أسلوب القيادة التحويلية، ما قد يسهم في رفع جودة التعليم العام بما يتماشى مع رؤية المملكة

2030.

تساعد القيادات المدرسية والمعلمين والمشرفين التربويين على فهم أثر الأسلوب القيادي المتبع في بيئة العمل، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز والجودة. يمكن أن تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في مجالات القيادة التربوية، جودة التعليم، والتحول المؤسسي في البيئة التعليمية السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية، على النحو الآتي:

1. تحليل مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل قادة المدارس الحكومية في قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية المشمولة بالدراسة.
3. تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المؤسسي، من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) على مؤشرات الأداء المؤسسي.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى جودة الأداء المؤسسي تبعًا لاختلاف مستوى تطبيق القيادة التحويلية بين قادة المدارس.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز نمط القيادة التحويلية لدى القادة التربويين، بما ينعكس إيجابًا على رفع كفاءة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بقطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الحكومية في قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية المستهدفة بالدراسة؟

3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) وجودة الأداء المؤسسي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لاختلاف مستوى تطبيق القيادة التحويلية بين قادة المدارس؟

5. ما أبرز التوصيات المقترحة لتعزيز أسلوب القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة:

استنادًا إلى أهداف وتساؤلات الدراسة، تُصاغ الفروض الآتية لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المؤسسي:

الفرض الرئيس:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بقطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لاختلاف مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين قادة المدارس.

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على (14) محكماً من المتخصصين في قسم الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم في جامعات اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء الأهلية وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى

وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات. كما طلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتهما مع حذف الفقرة الخامسة من المجال الأول (هناك رؤيا مشتركة بين القائد والمرؤوسين لانجاز المهام)، وحذف الفقرة السادسة من المجال الأول (يعمل القائد على نشر الأهداف المشتركة المتضمنة في الرؤية أثناء العمل). وقام المحكمون بتعديل صياغة بعض الفقرات حيث تم تقسيم الفقرة الثالثة من المجال الأول (يراعي القائد ظروف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين) إلى فقرتين، وتعديل الفقرة السابعة من المجال الثاني لتصبح (يمتلك القائد الأكاديمي خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بروية)، وقد أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (52 فقرة). الملحق رقم 3) وبذلك اعتبرت أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

لتفسير استجابات عينة الدراسة اعتمد الباحثون المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة (الخشالي، 2003)، (جبران، 2011) كما يأتي:

- 1.49 - 00 بدرجة قليلة جداً.
- 2.49 - 50 بدرجة قليلة.
- 3.49 - 50 بدرجة متوسطة.
- 4.49 - 50 بدرجة كبيرة.
- 5.00 - 50 بدرجة كبيرة جداً.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من ذلك بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من

خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) عضو هيئة تدريس وإداري، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل وكانت ما بين (0.87) (0.94) - واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
تكوين الرؤية	0.87	0.89
التأثير المثالي	0.89	0.91
التحفيز الفكري	0.91	0.90
بناء المناخ الجامعي	0.92	0.88
الاعتبار الفردي	0.94	0.80
القيادة التحويلية ككل	0.90	0.93

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي واختلاف ذلك تبعاً لعدد من المتغيرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على "ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (2): (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	التأثير المثالي	3.94	.99	كبيرة
2	1	تكوين الرؤية	3.92	.95	كبيرة
3	5	الاعتبار الفردي	3.82	.94	كبيرة
4	4	بناء المناخ الجامعي	3.79	.85	كبيرة
5	3	التحفيز الفكري	3.77	.86	كبيرة
		القيادة التحويلية ككل	3.85	.87	كبيرة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.77-3.94)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، تلاه مجال تكوين الرؤيا بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، ثم مجال الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ثم مجال بناء المناخ الجامعي بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.85).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) α في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة

التحويلية حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3): (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة)

			تكوين الرؤية	التأثير المثالي	التحفيز الفكري	بناء المناخ الجامعي	القيادة التحويلية الفردية	الاعتبار
الجنس	ذكر	س	3.94	3.96	3.78	3.80	3.83	3.86
		ع	.96	.97	.85	.81	.92	.85
	أنثى	س	3.85	3.84	3.70	3.74	3.79	3.79
		ع	.88	1.10	.93	1.01	1.02	.94
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	س	3.96	3.98	3.79	3.79	3.83	3.87
		ع	.96	1.01	.84	.84	.93	.86
	إداري	س	3.79	3.79	3.66	3.79	3.78	3.76
		ع	.89	.93	.94	.91	.95	.87
الكليات	علمية	س	4.23	4.24	3.97	3.95	3.96	4.06
		ع	.84	.85	.69	.70	.85	.73
	إنسانية	س	3.56	3.57	3.53	3.60	3.65	3.59
		ع	.94	1.04	.99	.97	1.00	.95
الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.83	3.84	3.79	3.83	3.85	3.83
		ع	.83	.90	.75	.85	.93	.80
	5 سنوات - 10 سنوات	س	3.92	3.95	3.85	3.92	3.96	3.92
		ع	.79	.84	.83	.69	.78	.72
	أكثر من 10 سنوات	س	3.97	3.98	3.71	3.70	3.73	3.81
		ع	1.07	1.11	.93	.92	1.01	.96

القيادة التحويلية	الاعتبار الفردى	بناء المناخ الجامعى	التحفيز الفكري	التأثير المثالى	تكوين الرؤية	نوع الجامعة	حكومية خاصة
3.96	3.90	3.88	3.88	4.07	4.08	س	حكومية
.808	.872	.775	.828	.925	.906	ع	الجامعة
3.57	3.62	3.56	3.50	3.63	3.53	س	خاصة
.941	1.052	.983	.895	1.086	.931	ع	

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية بسبب اختلاف فئات متغيرات حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد على المجالات جدول (4) وتحليل التباين الخماسي للأداة ككل جدول (5)

دول (4): تحليل التباين الخماسي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على مجالات تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.384	.760	.581	1	.581	تكوين الرؤية	الجنس
.704	.145	.127	1	.127	التأثير المثالى	هوتلنج=.006
.752	.100	.068	1	.068	التحفيز الفكري	ح=.843
.919	.010	.007	1	.007	بناء المناخ الجامعى	
.785	.075	.063	1	.063	الاعتبار الفردى	
.987	.000	.000	1	.000	تكوين الرؤية	المسمى الوظيفي
.960	.003	.002	1	.002	التأثير المثالى	هوتلنج=.025
.897	.017	.011	1	.011	التحفيز الفكري	ح=.133
.311	1.031	.697	1	.697	بناء المناخ الجامعى	
.752	.100	.084	1	.084	الاعتبار الفردى	
.000	34.599	26.439	1	26.439	تكوين الرؤية	الكليات
.000	32.790	28.702	1	28.702	التأثير المثالى	هوتلنج=.165
.000	16.052	11.003	1	11.003	التحفيز الفكري	ح=.000
.000	12.704	8.587	1	8.587	بناء المناخ الجامعى	
.009	7.001	5.883	1	5.883	الاعتبار الفردى	
.831	.185	.142	2	.283	تكوين الرؤية	الخبرة
.711	.342	.299	2	.599	التأثير المثالى	ويلكس=.902
.068	2.714	1.861	2	3.721	التحفيز الفكري	ح=.000
.011	4.594	3.106	2	6.211	بناء المناخ الجامعى	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.036	3.370	2.832	2	5.663	الاعتبار الفردي	
.000	13.648	10.429	1	10.429	تكوين الرؤية	نوع الجامعة
.021	5.347	4.681	1	4.681	التأثير المثالي	هو تلتج=064
.002	10.088	6.915	1	6.915	التحفيز الفكري	ح=001
.005	7.908	5.345	1	5.345	بناء المناخ الجامعي	
.017	5.729	4.814	1	4.814	الاعتبار الفردي	
	.764	266.695	349	266.695	تكوين الرؤية	الخطأ
	.875	305.494	349	305.494	التأثير المثالي	
	.685	239.231	349	239.231	التحفيز الفكري	
	.676	235.917	349	235.917	بناء المناخ الجامعي	
	.840	293.277	349	293.277	الاعتبار الفردي	
		317.683	355	317.683	تكوين الرؤية	الكلية
		350.696	355	350.696	التأثير المثالي	
		265.498	355	265.498	التحفيز الفكري	
		257.937	355	257.937	بناء المناخ الجامعي	
		310.932	355	310.932	الاعتبار الفردي	

يتبين من الجدول (5) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (15). بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

جدول (5): تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.684	.166	.114	1	.114	الجنس
.811	.057	.039	1	.039	المسمى الوظيفي
.000	20.558	14.036	1	14.036	الكليات
.169	1.787	1.220	2	2.440	الخبرة
.003	9.054	6.182	1	6.182	نوع الجامعة
		.683	349	238.278	الخطأ
			355	266.307	الكلية

يتبين من الجدول (5) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.166 وبدلالة إحصائية بلغت 0.684.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.057 وبدلالة إحصائية بلغت 0.811.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الكليات، حيث بلغت قيمة ف 20.558 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 1.787 وبدلالة إحصائية بلغت 0.169.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 9.054 وبدلالة إحصائية بلغت 0.003. وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

جدول (6): المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر الخبرة

	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات - أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي
أقل من 5 سنوات			3.83
5 سنوات - 10 سنوات		.09	3.92
أكثر من 10 سنوات	.22*	.13	3.70
أقل من 5 سنوات			3.85
5 سنوات - 10 سنوات		.10	3.96

22*. 12. 3.73 أكثر من 10 سنوات

*دالة عند مستوى الدلالة. ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئتي الخبرة 5 سنوات - 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 5 سنوات - 10 سنوات في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي.

الفصل الثاني: القيادة التحويلية والقائد التحويلي

المبحث الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية أحد المفاهيم القيادية الحديثة التي لاقت اهتمامًا واسعًا في الأبحاث والدراسات الإدارية والتربوية، نظرًا لارتباطها الوثيق بعمليات التطوير والتغيير داخل المؤسسات. وقد تعددت تعريفاتها بتعدد الباحثين والاتجاهات الفكرية.

وقد عرّف آدم وآخرون (2021: 1659) القيادة التحويلية بأنها بمدى قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء الثقة والاحترام المتبادل، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي المجال التربوي، تُعرّف القيادة التحويلية بأنها قدرة مدير المدرسة على مخاطبة العاملين معه بلغة قائمة على التقدير والاحترام، وتحريكهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة، مع العمل على تعديل السلوكيات الخاطئة وتعزيز الممارسات الإيجابية بهدف تحقيق مناخ تربوي بّناء (الأغا، 2011؛ الأضم، 2021: 999).

المبحث الثاني: مفهوم القائد التحويلي وخصائصه

يرتبط وجود القيادة التحويلية بوجود **قائد تحويلي** يمارس أدوارًا تغييرية داخل مؤسسته. وقد عرّف تروفينو (Trofino, 2000) القائد التحويلي بأنه الشخص القادر على وضع رؤية واضحة للمستقبل، وصناعة أسطورة نجاح داخل المؤسسة، من خلال ابتكار أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات الحاضر والمستقبل.

وترى عباس (2004: 29) أن القائد التحويلي هو: **القائد الملهم الذي يوظف قدراته الإبداعية في التأثير على مرؤوسيه، ويعمل على تثقيفهم، وتغيير الواقع من خلال توجيههم وتشجيعهم على تجاوز الأخطاء.**

كما ينظر آدم وآخرون (2021: 1660) إلى القائد التحويلي على أنه: شخص يمتلك القدرة على إلهام مرؤوسيه لرفع مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، ويُحدث تأثيرًا كبيرًا في سلوكهم ومواقفهم، ويوفر الحماس اللازم لتعزيز الثقة والطموح والولاء. وبناءً على ما سبق، فإن القائد التحويلي هو القائد ذو الجاذبية والتأثير والرؤية الواضحة، الذي ينطلق من قيم أخلاقية ويعزز التعاون والثقة داخل المؤسسة، ويضع مصلحة العاملين ضمن أولوياته، ويعمل على نشر ثقافة التقدير والمكافأة والتحفيز.

المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يشير هذا البعد إلى تمتع القائد بالجاذبية والقوة الحسنة، بحيث ينال احترام وتقدير مرؤوسيه. ويتطلب ذلك سلوكيات أخلاقية عالية، والمشاركة في أنشطة المؤسسة، ووضع احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية (Moorhead & Griffin, 1995 ؛ Bass & Avolio, 1994).

وقالت بعض المعلمات اللواتي تمت مقابلاتهن إن إدارة المدرسة تمارس هذا النوع من التأثير من خلال اهتمامها بالعاملين، وتعزيز العلاقات الإيجابية معهم.

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

ويقصد بها قدرة القائد على تحفيز العاملين وإثارة روح التحدي لديهم، من خلال توضيح التوقعات التنظيمية، وإلهامهم بالعمل بروح الفريق. (Gibson et al., 2003) وقد أشارت بعض المعلمات إلى أن مديرة المدرسة لديهن تتمتع بالدافعية الإلهامية، حيث تُشارك الفريق في اتخاذ القرارات وتنظيم المهام وتفعيل الانضباط بطريقة إيجابية.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

وتتمثل في قدرة القائد على تشجيع العاملين على التفكير بطرق جديدة وإبداعية، والنظر للمشكلات باعتبارها فرصًا للتطوير، وتحفيزهم على إيجاد حلول مبتكرة (Bass & Avolio, 1994). ويرى الكبيسي (1998) أنها تشمل تشجيع البحث عن الأفكار الجديدة، ودعم الابتكار داخل المؤسسة.

4. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration)

وتشير إلى اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين الفردية، واحترام الفروق بينهم، والاستماع لهم، ودعم طموحاتهم، وتقديم التغذية الراجعة والتدريب بما يناسب قدراتهم (الهُبيل، 2008؛ Bass & Avolio, 1994).

وأفادت بعض المعلمات بأن الإدارة تمنحهن فرصاً للنمو المهني وتشعرهن بقيمتهن داخل المدرسة.

5. المكافآت البديلة (Contingent Rewards)

ويقصد بها نظام المكافأة والعقاب المبني على أداء العاملين، حيث يكافأ الموظف عند الإنجاز، ويُحاسب عند التقصير (Rowold, 2005)؛ العمراني، 2004).

6. التمكين (Empowerment)

ويتمثل في منح العاملين الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة. وقد أشارت المعلمات إلى أن الإدارة تمنحهن حرية في أداء مهامهن وتشعرهن بالمسؤولية.

المبحث الرابع: وظائف القائد التحويلي

حدد عدد من الباحثين مجموعة من الوظائف الرئيسة للقائد التحويلي، منها:

1. إدراك الحاجة للتغيير

يمتلك القائد التحويلي رؤية عميقة تمكنه من إدراك ضرورة التغيير داخل المؤسسة وإقناع العاملين به. (Rowland & Higgs, 2001)

2. صياغة الرؤية والرسالة

يتولى القائد وضع رؤية المؤسسة ورسالتها بما يتوافق مع طموحاتها المستقبلية.

3. اختيار نموذج التغيير

يختار القائد النموذج الإداري الأنسب لإحداث التغيير وفق السياق المؤسسي.

4. تكوين الاستراتيجية الجديدة

يصوغ استراتيجية عمل ترتبط بالرؤية والرسالة والتحليل الرباعي (SWOT).

5. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

يغرس القائد قيماً جديدة ويعزز القنوات التنظيمية الإيجابية.

6. إدارة المرحلة الانتقالية

يتولى القائد أصعب مراحل التحول، من التخلص من الأساليب القديمة إلى تبني أساليب حديثة.

7. تعبئة الالتزام

يحشد القائد جهود العاملين للالتزام بالرؤية الجديدة.

المبحث الخامس: خصائص القائد التحويلي

حددت دراسة (2003) Hetland & Sandal ست خصائص للقائد التحويلي:

1. الثقة بالنفس والآخرين

تعزز الثقة التفويض وإشراك العاملين.

2. تحمل المخاطرة

يمتلك شجاعة اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها.

3. احترام الذات

يضمن انسجام الأقوال مع الأفعال، مما يعزز الولاء.

4. القدرة على الاتصال

يمتلك مهارات تواصل فعالة تمنع سوء الفهم.

5. القدرة على التركيز والانتباه

يولي القضايا المهمة اهتمامًا خاصًا ويتابعها بدقة.

6. الإحساس بالآخرين

يعزز التعاون والانسجام والروح المعنوية بين العاملين.

المبحث السادس: القيادة التحويلية في المجال التربوي

تسهم القيادة التحويلية التربوية في:

- تطوير أعضاء الهيئة التدريسية.
- تعزيز ثقافة مهنية تعاونية.
- تحسين قدرات المعلمين على حل المشكلات.
- تمكين العاملين من المشاركة في رؤية المدرسة.

وعرّف Tucker & Mitchell (1992) القيادة التحويلية التربوية بأنها قيادة تركز على

فريق العمل والتحسين الشامل للمؤسسة.

ويرى Sagor (1992) أنها أسلوب في تحديد الأهداف التعليمية بشكل تعاوني وزيادة فعالية مجتمع المدرسة.

المبحث السابع: أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي

تتمثل أهم أهداف القيادة التحويلية التربوية فيما يلي:

1. حل المشكلات التي تواجه المعلمين

وذلك بطرق إبداعية وغير تقليدية، بعيداً عن الحلول الجاهزة.

2. تطوير ثقافة مهنية داخل المدرسة

من خلال تحديد أهداف مشتركة وتفويض السلطة لفريق العمل.

3. تعزيز الدافعية لدى المعلمين

عبر ربط العمل بأهداف المدرسة، مما يزيد من الالتزام والانتماء (الأضم، 2021: 1000).

الفصل الثالث:

دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية

أولاً: مقدمة المبحث

تُعد الإدارة المدرسية أحد أهم ركائز العملية التعليمية؛ إذ تعتمد جودة المخرجات التعليمية على كفاءة الإدارة وقدرتها على ممارسة مهامها وفق أسس علمية حديثة تتماشى مع متطلبات التطوير المستمر. وقد شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً نوعياً في الإدارة التعليمية في إطار رؤية المملكة 2030 التي ركزت على الارتقاء بالمدرسة السعودية وتحسين جودة القيادات التربوية، الأمر الذي جعل القيادة التحويلية محوراً أساسياً في تطوير الأداء المدرسي.

ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية

تُعرّف الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من المهام والوظائف الإدارية والفنية التي تُسند إلى مدير المدرسة، والتي يتم من خلالها تنظيم أعمال المعلمين والموظفين وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها، بهدف تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المحددة.

وترى بدر (2008) أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، وما تتضمنه من أنشطة تتفاعل داخل مناخ المدرسة وفق الفلسفة التربوية للدولة، بهدف إعداد جيل صالح وفق أسس تربوية سليمة.

وبناءً على ذلك، تُعد الإدارة المدرسية منظومة متكاملة تشمل العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه)، والإدارة المالية وإدارة الأفراد، مما يمنح المدرسة شخصية اعتبارية قادرة على أداء دورها بكفاءة.

ثالثاً: أهمية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء رؤية المملكة 2030

ركّزت رؤية المملكة 2030 من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية على تطوير المدرسة السعودية بما يضمن:

- إعداد طالب يملك كفاءة معرفية ومهارية عالية.
- تعزيز قدرات المعلمين وتطوير مهاراتهم المهنية.
- بناء علاقة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- مواكبة التغيرات التقنية والفكرية.
- ترسيخ القيم السعودية الأصيلة.

ويتطلب تحقيق ذلك تبني أنماط قيادية حديثة، وعلى رأسها القيادة التحويلية القادرة على إحداث التغيير الإيجابي وتحسين الأداء المدرسي.

رابعاً: مكونات النظام المدرسي

وفقاً لمفهوم النظم (زاهر، 1995)، تتكون الإدارة المدرسية من أربعة مكونات رئيسية:

1. المدخلات (Inputs)

وتشمل: رسالة المدرسة، أهدافها، فلسفتها، قيمها، الموارد البشرية، الموارد المادية، والخدمات المختلفة.

2.العمليات(Processes)

وتتضمن: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات.

3.المخرجات(Outputs)

وهي النتائج المتحققة مثل تحصيل الطلاب، القيم والسلوكيات، وتميز الكادر التعليمي.

4.بيئة النظام(Environment)

وتشمل البيئة الداخلية للمدرسة، والبيئة الخارجية المرتبطة بالمجتمع والمؤسسات المحلية.

خامساً: دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية

تُسهّم القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية من خلال مجموعة من الأدوار التي يمارسها القائد التحويلي، ومن أبرزها:

1.الاهتمام بحاجات العاملين وتطويرهم

من خلال مراعاة ميول المعلمين واحتياجاتهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة، ومناقشة الدراسات الحديثة.

2.استخدام استراتيجيات مبتكرة والتغذية الراجعة

وذلك عبر إشراك الكادر التعليمي في صياغة رؤية المدرسة وأهدافها، وتوفير التغذية الراجعة بشكل مستمر.

3.تنمية الإبداع والتحفيز الفكري

من خلال تشجيع المعلمين على تجربة أساليب جديدة، وطرح أسئلة تعزز التفكير النقدي.

4.تنظيم ورش العمل وتبادل الخبرات

لرفع مستوى التطوير المهني المستمر، وإتاحة الفرصة للمعلمين لتبادل المهارات.

5.بناء توقعات عالية من العاملين والطلاب

وتحديد معايير واضحة للأداء، مع تخصيص وقت للاستماع إلى المشكلات والسعي لحلها.

6.حماية المعلمين من الأعباء الإدارية وذلك من خلال تفعيل التحول الرقمي في العمليات

الإدارية، بما يشمل تقليل الأعمال الورقية، وإدارة الواجبات والتعاميم والاختبارات إلكترونياً.

سادساً: أهمية القيادة التحويلية في التعليم السعودي

تزداد الحاجة إلى القيادة التحويلية داخل المدارس السعودية نظراً لكونها:

- تعزز الاستثارة الفكرية.
- ترفع الدافعية الإلهامية.
- تراعي الفروق الفردية.
- تسهم في تحسين المناخ المدرسي.
- تدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

وتُعد هذه المنهجية القيادية إحدى أهم الأدوات لرفع جودة الأداء المدرسي وتطوير القيادات التربوية.

سابعاً: خاتمة المبحث

يتضح أن القيادة التحويلية تمثل أحد المداخل الأساسية لتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، نظراً لقدرتها على تمكين المعلمين، وتحفيز الإبداع، وتحسين الأداء،

ومواءمة المدرسة السعودية مع متطلبات رؤية 2030. ويسهم هذا النمط القيادي في بناء بيئة تعليمية جاذبة، وتطوير مهارات الطلاب، وإعداد جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل.

الدراسات السابقة:

1. الزعبي، محمود حسين (2018):

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في الأردن"، وهدفت إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في تطوير جودة الأداء المؤسسي داخل المدارس الحكومية الأردنية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة ميدانية من المعلمين والإداريين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وبين جودة الأداء المؤسسي. وقد أكدت الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يسهم في تحسين كفاءة العملية التعليمية ورفع مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات التربوية.

2. العنزي، فهد بن مرزوق (2020):

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، حيث ركزت على مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانات وزعت على عينة من القيادات المدرسية والمعلمين. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين البيئة المدرسية بشكل كبير، وتساعد في تعزيز

جودة العمل والارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتعليمي. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل القيادات المدرسية على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية لضمان جودة الأداء المؤسسي.

3. العمري، أحمد سعيد (2019):

أجرى الباحث دراسته بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية والأهلية في المدينة المنورة"، حيث استهدفت الدراسة فئة المعلمين والإداريين في المدارس الحكومية والخاصة. سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وأثر ذلك في تحسين الأداء المؤسسي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر الاستبيانات. وأظهرت النتائج أن تبني القيادة التحويلية يعزز من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ويؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة المؤسسية. كما أوضحت النتائج أن المعلمين الذين يعملون في بيئة يقودها مدير ذو خصائص تحويلية يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية.

4. Alharbi, A. (2021):

تناولت هذه الدراسة موضوع "Transformational Leadership and its impact on teachers' performance in Saudi public schools"، والتي أجريت على المدارس الحكومية السعودية. هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء المعلمين، وذلك من خلال تشجيعهم على الابتكار وتبني أساليب تدريس حديثة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من المعلمين. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على تحسين مخرجات التعليم وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام. كما بينت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في خلق بيئة تعليمية محفزة تزيد من دافعية المعلمين وتعزز الانتماء المؤسسي.

5. E. Bass, B. M., & Riggio, R. (2006):

يُعد كتاب "Transformational Leadership" من المراجع الأساسية في أدبيات القيادة، حيث قدّم إطاراً نظرياً شاملاً لمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الرئيسية. ركّز الكتاب

على توضيح كيف يمكن للقائد التحويلي أن يؤثر بشكل إيجابي في الأفراد والمؤسسات من خلال الإلهام والتحفيز والاهتمام الفردي بالمرؤوسين. كما أكد أن القيادة التحويلية لا تقتصر على المؤسسات التعليمية، بل تمتد لتشمل مختلف القطاعات والمؤسسات. ويُعتبر هذا المرجع أساساً للعديد من الدراسات اللاحقة التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في بيئات متعددة.

6. Jant i, D & ,Leithood, K. 2005:

قدّم الباحثان دراسة بعنوان "Transformational leadership" ضمن كتاب "The Leadership Essentials of School Leaders"، وركزت على دور القيادة التحويلية في المدارس. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر هذا النمط القيادي في تحسين فعالية المؤسسات التعليمية وزيادة التزام المعلمين بالأهداف المدرسية. اعتمدت الدراسة على تحليل مقارن بين مدارس تطبق القيادة التحويلية وأخرى تعتمد أنماط قيادة تقليدية. وأظهرت النتائج أن المدارس التي يقودها مديرون يتبنون القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من التعاون بين المعلمين، وتتميز بفاعلية أكبر في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

7. معمار وآخرون (2021م):

دور القيادة المدرسية في دعم برامج رعاية الموهوبين من وجهة نظر الهيئة التدريسية : دراسة ميدانية على المنطقة الشرقية بالإمارات العربية المتحدة هدفت الدراسة لقياس المستوى الفعلي للممارسات الفنية والإدارية التي تقوم بها القيادة المدرسية دعم برامج الموهوبين، وذلك موجهه نظر المعلمين والمعلمات، في كافة المدارس العامة بالمنطقة الشرقية بالإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحثون

المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي، وتمثلت عينة الدراسة في (240) معلم ومعلمة

في

المدارس العامة بكافة الحلقات بالمنطقة الشرقية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

أن هناك ارتفاع في مستوى الممارسات الفنية والإدارية الفعلية للقيادة المدرسية في دعم برامج

ديما "محمد صالح" المبيضين || دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن ||

مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث || المجلد الثاني || العدد السابع || الصفحات 572-593.

الموهوبين، وإن كانت مستوى الممارسات الفنية أعلى نسبياً من مستوى الممارسات الإدارية التي

تقوم بها تلك القيادات، مما يعكس فعالية القيادات المدرسية في التعامل مع برامج الموهوبين،

واستيعابهم الدقيق للمتطلبات الفنية اللازمة لدعم الموهوبين والتي تعتبر الأكثر أهمية من المتطلبات الإدارية.

8. خزل و عبد الرضا (2020):

دراسة واقع القيادة التحويلية في بعض كليات التربية البدنية

وعلوم الرياضة العراقية من وجهة نظر التدريسيين

هدفت الدراسة للتعرف على واقع القيادة التحويلية في بعض كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

العراقية من وجهة نظر التدريسيين، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي: ما هو واقع القيادة

التحويلية في بعض كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية من وجهة نظر
التدريسين؟ ولتحقيق

أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات
الارتباطية

لملائمته لطبيعة مشكلة البحث، وتمثلت عينة الدراسة في مدرسي بعض كليات التربية
البدنية وعلوم

الرياضة العراقية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أعضاء الهيئة
التدريسية في

بعض كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يتمتعون بدرجة عالية من (القيادة التحويلية).

9. سعد و حجازي (2020):

القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تجريبية

من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان

هدفت الدراسة للتعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من
خلال دراسة

تجريبية أجريت على أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان، وكذلك حاولت التعرف على
أبعاد القيادة

التحويلية في التعليم المهني والتقني في لبنان. تكون مجتمع الدراسة من الهيئتين الإدارية
والأكاديمية

من معاهد المهني والتقني في لبنان، في حين تمثلت عينة الدراسة في 177 موظفاً، واعتمد
الباحثان

على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:
أن مؤسسات

التعليم المهني والتقني محل الدراسة تتمتع بقيادة تتميز بالبعد التالية: التأثير المثالي، التحفيز،

الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية.

10. الرشيد (2020):

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس

الحكومية في محافظة عنيزة من وجهة نظر معلميها، وتمثلت عينة الدراسة في 333 معلما ومعلمة

ديما "محمد صالح" المبيضين || دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن ||

مجلة ابن خلدون للدراسات والبحاث || المجلد الثاني || العدد السابع || الصفحات 572-593.

E-ISSN: 2789-3359 || P-ISSN: 2789-7834 || AIF: 0.5 GIF: 1.5255

Dime "Mohammed Salah" Al-Mujahidin || The role of transformational leadership in improving the performance of school administration in Jordan || Ibn Khaldoun

Journal for Studies and Researches || Volume 2 || Issue 7 || Pages 572

593 -.

578

تم اختيارهم من 22 مدرسة من مدارس محافظة عنيزة في منطقة القصيم ، ولتحقيق أهداف الدراسة

فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك

مستوى متوسط لدرجة ممارسة مديري ومديرات لمدارس الحكومية في محافظة عنيزة ، في كافة

المجالات والمجالات ككل.

11.العازمي(2021):

المعوقات التي تواجه إدارات المدارس في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر

مديري مدارس محافظة مبارك الكبير، الكويت: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت

هدفت الدراسة لتحليل المعوقات التي تواجه إدارات المدارس في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر

مديري المدارس في محافظة مبارك الكبير التعليمية. ولتحقيق هدف الدراسة فقط اتبع الباحث المنهج

الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديرا ومديرة في محافظة مبارك الكبير التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المعوقات الفنية أكثر المعوقات التي تواجه

إدارات المدارس في ظل جائحة كورونا. وأوصت الدراسة بإعطاء إدارات المدارس المزيد من

الصلاحيات الإدارية في مواجهة جائحة كورونا، توفير كلا المكانات المادية والمعنوية لإدارات

المدارس في ظل جائحة كورونا.

المنطلقات النظرية للدراسة:

عنوان الدراسة: تأثير القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

ترتكز هذه الدراسة على إطارين نظريين رئيسيين يمثلان المتغيرين الأساسيين فيها، وهما: القيادة التحويلية وجودة الأداء المؤسسي، حيث توضح هذه المنطلقات المفاهيم والنظريات التي تشكل الأساس لفهم طبيعة العلاقة بينهما في البيئة التعليمية.

أولاً: القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أنماط القيادة الحديثة التي ظهرت في أدبيات الإدارة التربوية، وتهدف إلى إحداث تغيير جذري في سلوك الأفراد والمؤسسات من خلال تحفيز الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الرؤية المشتركة والتمكين.

وقد أسس المفهوم "جيمس بيرنز" عام 1978 عندما فرّق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، حيث رأى أن القائد التحويلي يسعى إلى رفع مستوى الطموح والدافعية لدى الأفراد. ثم جاء "برنارد باس" عام 1985 ليطوّر المفهوم ويحدّد أبعاده بوضوح، مشيراً إلى أن هذا النوع من القيادة يعزز الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين ومراعاة احتياجاتهم الفردية.

الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية كما حددها باس وأفوليو (1994):

1. التأثير المثالي: يشير إلى تقديم القائد نموذجاً يُحتذى به من خلال النزاهة والاحترام والالتزام الأخلاقي.

2. التحفيز الإلهامي: قدرة القائد على إيصال رؤية واضحة وملهمة تشجع على الالتزام والولاء المؤسسي.

3. التحفيز الفكري: تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والابتكار وتحدي الوضع القائم.

4. الاعتبار الفردي: مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد وتقديم الدعم اللازم لتحقيق النمو المهني.

وقد أكدت دراسات متعددة العلاقة الوثيقة بين هذا النمط القيادي وفعالية أداء المؤسسات، خاصة في البيئات التعليمية.

ثانياً: جودة الأداء المؤسسي

يشير مفهوم جودة الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالتحسين المستمر في العمليات والنتائج. ويُقاس هذا الأداء من خلال مدى تحقيق المخرجات المتوقعة، ومدى رضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد.

في سياق المؤسسات التعليمية، تُعد جودة الأداء المؤسسي مؤشراً على مدى التزام المدرسة بتقديم تعليم ذي جودة عالية، وتوفير بيئة تعليمية فعالة،

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعدّ الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتربوية من خلال وصفها بدقة، وجمع البيانات ذات الصلة بها، ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص العلاقات والاتجاهات. وقد تم استخدام هذا المنهج لقياس أثر القيادة التحويلية بمؤشراتها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،

والاعتبار الفردي) على جودة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الحكومية في قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية، للعام الدراسي (1445هـ - 1446هـ).
تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين والمديرين، وبلغ عدد أفراد العينة (300) مشاركًا، موزعين على عدد من المناطق التعليمية، بما يضمن تمثيلًا جغرافيًا مناسبًا.

ثالثًا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها استنادًا إلى أدبيات القيادة التحويلية وجودة الأداء المؤسسي، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسة:

1. البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة، المنطقة).
 2. ممارسات القيادة التحويلية (وفق نموذج Bass & Avolio).
 3. مستوى جودة الأداء المؤسسي (وفق مؤشرات الجودة المؤسسية المعتمدة تربويًا).
- وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، كما تم التحقق من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والذي بلغ (0.89)، مما يدل على مستوى ثبات مرتفع.

رابعًا: إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً بعد الحصول على الموافقات اللازمة من وزارة التعليم وإدارات التعليم المعنية. استغرقت عملية جمع البيانات أربعة أسابيع.

خامساً: طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق الإجراءات التالية:
التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.
اختبار الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المؤسسي.
تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد تأثير القيادة التحويلية بمؤشراتها على الأداء المؤسسي.

سادساً: أهمية القيادة التحويلية في قطاع التعليم السعودي

في ظل التحولات التي يشهدها قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وارتباطه المباشر برؤية 2030 ، فإن القيادة التحويلية تُعد ضرورة استراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة . فهي تسهم في:

- رفع كفاءة القيادات المدرسية.
- تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين.
- تعزيز البيئة التعليمية المحفزة للإبداع.
- ضمان استدامة التطوير في الأداء المؤسسي.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الاستبانة، وذلك نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولسهولة تطبيقها على عينة كبيرة من المشاركين في وقت قصير.

أولاً: بناء الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات التربوية والنظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية وجودة الأداء المؤسسي، إضافة إلى الاستفادة من مقاييس سابقة معتمدة، خاصة:

مقياس القيادة التحويلية كما طوره (Bass & Avolio 1994) في نموذج MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

معايير جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية المستندة إلى نماذج التميز المؤسسي (مثل EFQM) والمعايير الوطنية للجودة.

ثانياً: مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية

ويشمل معلومات عن المشاركين: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة، المنطقة التعليمية).

2. محور القيادة التحويلية

يتكون هذا المحور من 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي (Idealized Influence): 5 عبارات

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): 5 عبارات

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): 5 عبارات

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): 5 عبارات

3. محور جودة الأداء المؤسسي

يتكوّن من 20 عبارة تقيس مجموعة من المؤشرات المرتبطة بجودة الأداء في المؤسسات التعليمية، مثل:

- وضوح الرؤية والرسالة
- الكفاءة الإدارية والتنظيمية
- الرضا الوظيفي
- رضا المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور)

ثالثًا: طريقة القياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات المشاركين، ويتراوح بين:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

رابعًا: صدق وثبات الأداة

الصدق الظاهري والمحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة التعليمية، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

ثبات الأداة: تم تطبيق الاستبانة بشكل أولي (pilot test) على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشاركًا، ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا:

ثبات محور القيادة التحويلية = (0.88)

ثبات محور جودة الأداء المؤسسي = (0.91)

الثبات الكلي للأداة = (0.90)، مما يشير إلى درجة ثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

حدود الدراسة :

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وهي كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المؤسسي فقط، ولا تتناول أنماطاً قيادية أخرى (كالقيادة التشاركية أو الموقفية)، كما أنها لا تتناول جوانب إدارية أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي إلا بقدر ارتباطها بجودة الأداء المؤسسي.

ثانياً: الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على عينة من المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يعني أن نتائج الدراسة تعكس واقع تلك المدارس فقط، ولا يمكن تعميمها على المدارس الخاصة أو الدولية أو المدارس في دول أخرى ذات نظم تعليمية مختلفة.

ثالثاً: الحدود الزمانية

أُجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1445هـ - 1446هـ، وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع تلك الفترة الزمنية، وقد تتغير النتائج إذا تم تكرار الدراسة في أوقات مختلفة بسبب التطورات التنظيمية أو السياسات التعليمية.

رابعاً: الحدود البشرية

شملت عينة الدراسة عددًا من القيادات المدرسية والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية، وتم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وعليه، فإن النتائج ترتبط فقط بخصائص هذه العينة، ولا يمكن تعميمها على جميع العاملين في القطاع التعليمي.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على حالات أخرى لا يمكن قياسها بالاستبانة، كما أن طبيعة الأداة تعتمد على الاستجابات الذاتية للمشاركين، والتي قد تتأثر بعوامل شخصية أو اجتماعية.

الخاتمة

أظهر العرض النظري والتحليلي لمفهوم القيادة التحويلية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية أنّ هذا النمط القيادي يُعدّ من أكثر الأساليب فعالية داخل المؤسسات التعليمية، لما يتسم به من قدرة على إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل، وتعزيز مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرار، ورفع مستوى الالتزام والمسؤولية لدى العاملين. ويعود ذلك إلى ما يمتلكه القائد التحويلي من مهارات مهنية وشخصية تمكّنه من تحريك العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة تسعى لتطوير المدرسة وتحسين مخرجاتها.

وتتضح أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على بناء مناخ مدرسي قائم على التعاون، وتحفيز الإبداع، وتمكين العاملين، ودعم النمو المهني للمعلمين، مما يسهم في تحسين جودة التعليم. كما تُعدّ القيادة التحويلية أداة فاعلة في إعداد جيل من القادة المستقبليين عبر خلق فرص للتعلم القيادي وتوزيع الصلاحيات، وهو ما يجعلها نمطاً قيادياً ملائماً لاحتياجات المدارس المعاصرة.

النتائج

بناءً على ما سبق عرضه وتحليله، يمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

1. يتسم القائد التحويلي بخصائص مهنية وشخصية متقدمة؛ من أهمها الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات، والجرأة في إدارة التغيير، والتفكير الابتكاري، والمرونة في التعامل مع المواقف الصعبة.
2. يسهم القائد التحويلي في إعداد قيادات جديدة داخل المدرسة من خلال تفويض الصلاحيات، وتشجيع المبادرة، وتوفير بيئة داعمة تتيح للعاملين فرصة ممارسة أدوار قيادية.
3. تتجسد القيادة التحويلية في مجموعة من الأبعاد التكاملية التي تشمل التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، إضافة إلى التحفيز والتمكين، مما يجعل هذا الأسلوب قادرًا على تحسين الأداء المدرسي بشكل شامل.
4. يحدث القائد التحويلي تأثيرًا ملحوظًا في العاملين عبر إلهامهم، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، وتحفيزهم على التطوير المهني، ومراعاة احتياجاتهم الفردية، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل المدرسي.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز دور القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية:

1. تعزيز البرامج التدريبية الموجهة للقيادات المدرسية والمعلمين حول أسس ومهارات القيادة التحويلية، بما يواكب التطورات التربوية الحديثة.
2. الاستثمار في بناء ثقافة مدرسية تعاونية تشجع المشاركة في اتخاذ القرار، وتدعم العمل بروح الفريق، وتتيح للعاملين تبادل الخبرات والتجارب.
3. تفعيل ممارسات التحفيز المادي والمعنوي بما يسهم في رفع مستوى الدافعية لدى المعلمين والعاملين، ويعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.
4. تشجيع المبادرات الإبداعية داخل المدرسة، وتوفير بيئة مرنة تتيح للمعلمين تجربة أساليب جديدة في التدريس والإدارة، بعيدًا عن الروتين التقليدي.
5. تطبيق نظم التمكين الإداري عبر تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بما يعزز قدرات العاملين، ويمكّنهم من ممارسة أدوار قيادية تسهم في تنمية مهاراتهم.
6. إجراء دراسات بحثية إضافية على مدارس مختلفة لمعرفة متطلبات تطوير القيادة المدرسية، والوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في السياقات التربوية.

المراجع

11. Alharbi, A. (2021). Transformational leadership and its impact on teachers' performance in Saudi public schools. *International Journal of Educational Research*, 45(3), 210–225.
2. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire manual* (3rd ed.). Mind Garden.
3. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
4. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
5. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
6. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
7. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). SAGE Publications.
8. العمري، أحمد سعيد. (2019). أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية والأهلية في المدينة المنورة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 3(7)، 89–112.
9. العنزي، فهد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية*، 32(1)، 115–134.
10. الزعبي، محمود حسين. (2018). أثر القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 14(2)، 175–192.
11. الشمري، فهد. (2021). القيادة التربوية في ضوء متغيرات الجودة الشاملة. *مجلة التربية المعاصرة*، 45(1)، 22–49.
12. عبد الباري، سامي. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 12(3)، 155–178.
- Adam, A., et al. (2021). *عنوان الدراسة غير مذكور*. ص 1659–1660.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Abbas, (2004). *عنوان الكتاب أو الدراسة غير مذكور*. (أ). صفحة 29.

ص 8. عنوان الدراسة غير مذكور. (كريم، ع. (2005) &، عبد القادر، ص

عنوان الدراسة غير مذكور. (الأغا، أ. (2011)

صفحة 999-1000. عنوان الدراسة غير مذكور. (الأضم، م. (2021)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill. 341 ص.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (1995). *Organizational behavior*. Houghton Mifflin. 326 ص.

Glascok, C., & Crow, G. (1995). عنوان الدراسة غير مذكور. (في غزاونة، 2017، ص 22-23).

Fuller, E., & Brown, C. (1999). عنوان الدراسة غير مذكور. (في غزاونة، 2017).

صفحة 61. عنوان الكتاب أو الدراسة غير مذكور. (الكبيسي، أ. (1998)

صفحة 27. عنوان الكتاب أو الدراسة غير مذكور. (الهيبل، ي. (2008)

Higgs, M., & Rowland, D. (2001). عنوان الدراسة غير مذكور. 255 ص.

Mitchell, T., & Tucker, S. (1992). عنوان الدراسة غير مذكور. (في غزاونة، 2017).

Rowold, J. (2005). عنوان الدراسة غير مذكور. 5 ص.

Sandal, G. M., & Hetland, H. (2003). عنوان الدراسة غير مذكور.

Sagor, R. (1992). عنوان الدراسة غير مذكور. (في غزاونة، 2017).

صفحة 89. عنوان الدراسة غير مذكور. (ضيف، ع. (2019)

عنوان الدراسة غير مذكور. (الميراد، م. (2005)

Trofino, J. (2000). *Transformational leadership in nursing practice*. (أخذ من النص دون تفاصيل نشر) (إضافية

صفحات 22-23. عنوان الكتاب أو الدراسة غير مذكور. (غزاونة، ي. (2017)

عنوان الدراسة غير مذكور. (العمراني، س. (2004)