

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

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
12	1.8. الدراسة الميدانية.....
13	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
16	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
26	2.5. الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28	3.1. المقدمة.....
28	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
29	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
30	3.5. طريقة جمع البيانات.....
30	3.6. أنواع البيانات.....

30.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
31.....	3.8. الخاتمة
32.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
33.....	4.1. المقدمة
33.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
33.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
34.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
34.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج ...
34.....	4.6. الخاتمة
35.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
36.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
36.....	5.2. توصيات الدراسة:
36.....	5.3. الخاتمة:
37.....	قائمة المراجع
40.....	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

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؟

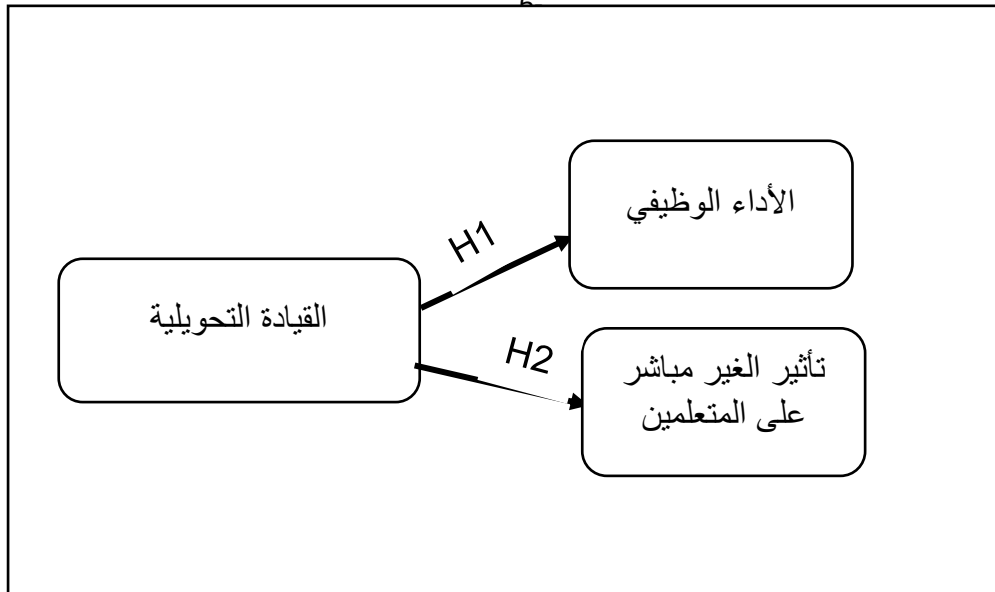
3.3. أهداف الدراسة

- 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



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 سلبًا 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 أثرًا إيجابيًا 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 طاقاتهم 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

b. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

c. تصميم البحث (بصلة البحثي)

d. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

e. طريقة جمع البيانات

f. أنواع البيانات

g. إجراءات التحليل الإحصائي

h. الخاتمة

7- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

a. المقدمة

b. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

c. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

e. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

f. الخاتمة

8- الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

a. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

b. توصيات الدراسة:

c. الخاتمة:

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, 18(60), *Dirāsāt Iqlīmiyyaṭ*.
<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، 88.71-

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)، 236-221.

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

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

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 الفايدي، وعبد الله أحمد محمد المهداوي. "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، 512.457-.

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؟