



جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الإنسانية

تخصص ماجستير قيادة تربوية

دور القيادة التحولية في تحسين أداء المعلمين: دراسة حالة في إحدى المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

فوزية ناصر العبد السلام

الرقم الجامعي/

251002006

إشراف/

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات:

3.....	الملخص:
4.....	المقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أسئلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
8.....	فرضيات الدراسة:
9.....	الإطار النظري للدراسة:
11.....	الدراسات السابقة:
16.....	المنهجية وطرق البحث:
16.....	النتائج:
26.....	الخاتمة ومناقشة النتائج:
27.....	التوصيات:

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في إحدى المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل أثر ممارسات القائد التحويلي في رفع مستوى الأداء المهني، والتحفيز، والرضا الوظيفي لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم تصميم استبانة مكونة من مجموعة من المحاور الرئيسة التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، إلى جانب محور يقيس أداء المعلمين. تكوّنت عينة الدراسة من (200) معلّمًا ومعلّمة من مختلف التخصصات في المدرسة محل الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج والتأكد من صحة الفرضيات. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين قادة المدارس كان مرتفعًا بدرجة كبيرة، وأن لذلك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين أداء المعلمين في الجوانب المهنية والسلوكية والتحفيزية. كما بيّنت النتائج أن بعد الاستثارة الفكرية كان الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء المعلمين، يليه بعد الاعتبار الفردي، ثم التحفيز الإلهامي، في حين جاء التأثير المثالي بدرجة تأثير متوسطة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المدارس السعودية من خلال برامج تدريبية لقادة المدارس تركز على تطوير مهارات الإلهام والتحفيز والتمكين، إضافة إلى تهيئة بيئة مدرسية داعمة تشجع على الإبداع والمبادرة وتقلل من المعوقات الإدارية. كما أوصت الدراسة بتكثيف الدراسات المستقبلية حول أثر أنماط القيادة الحديثة الأخرى في تطوير الأداء التعليمي، ومقارنة فعاليتها بالقيادة التحويلية في بيئات تعليمية متنوعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء المعلمين، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار

الفردي، التعليم في المملكة العربية السعودية.

المقدمة:

تعد القيادة التعليمية من أبرز العوامل المؤثرة في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، إذ تلعب دورًا محوريًا في رسم السياسات التربوية وتوجيه المعلمين وتحفيزهم لتحقيق أفضل مستويات الأداء. ومن بين نماذج القيادة الحديثة التي لاقت اهتمامًا واسعًا في الأوساط التربوية والإدارية، تبرز القيادة التحويلية كأحدى أبرز النظريات التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمات من خلال الإلهام، والتحفيز، وتطوير الرؤية المشتركة، والاهتمام بالتنمية الفردية. هذا النوع من القيادة لا يقتصر على إدارة العمليات الإدارية فقط، بل يتجاوزها إلى التأثير العميق في ثقافة المدرسة ومناخها وفاعلية ممارسات المعلمين، وهو ما ينعكس بدوره على جودة التعليم ومستوى تحصيل الطلاب (Toprak، 2020).

في سياق المملكة العربية السعودية، شهد قطاع التعليم تحولات جذرية خلال العقد الأخير، ضمن رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير المنظومة التعليمية بما يواكب المتغيرات العالمية، ويعزز من قدرات الطلاب والمعلمين، ويهيئ جيلاً قادرًا على المنافسة محليًا وعالميًا. وفي خضم هذا التحول، أصبحت الحاجة ماسة إلى نماذج قيادية أكثر فعالية وتأثيرًا، لاسيما في المرحلة المتوسطة التي تمثل مرحلة انتقالية حاسمة في نمو الطالب معرفيًا وسلوكيًا. وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية التي تركز على تمكين المعلمين، وبناء علاقات تفاعلية إيجابية، وتحفيز الأداء عبر تعزيز الانتماء المهني والتمكين الذاتي (Kemethofer، 2022).

لقد أظهرت العديد من الدراسات العالمية أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة تعليمية داعمة تشجع على الإبداع والمبادرة، مما يسهم في رفع مستوى رضا المعلمين، وتحسين ممارساتهم التعليمية، وزيادة دافعيتهم للعمل. ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج القيادي في البيئة السعودية التعليمية ما زال في طور النضج، ويستدعي المزيد من البحث والتقصي لفهم أبعاده وآثاره ضمن السياق الثقافي والإداري المحلي (Chen، 2021).

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة تطبيقية تسلط الضوء على كيفية ممارسة القادة التربويين لهذا النمط القيادي، ومدى انعكاسه على أداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا النموذج في البيئة التعليمية السعودية، واقتراح التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل القيادة التحويلية بشكل أكثر فاعلية (Javornik، 2023).

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من تركيزها على المرحلة المتوسطة، التي كثيرًا ما يتم إغفالها في البحوث التربوية مقارنة بالمرحلتين الابتدائية والثانوية، على الرغم من حساسيتها وأهميتها في تشكيل شخصية الطالب الأكاديمية والسلوكية. كما أن تسليط الضوء على العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء المعلمين يساهم في دعم جهود التطوير المهني، وصياغة سياسات تربوية مستندة إلى نتائج بحثية واقعية (Banker، 2024).

إن هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فقط، بل تسعى إلى تقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق في المدارس المتوسطة السعودية، انطلاقًا من قناعة راسخة بأن تطوير أداء المعلم هو مدخل رئيسي لتحسين جودة التعليم، وأن القيادة التحويلية قد تكون المفتاح لتحقيق هذا الهدف إذا ما تم تفعيلها وتكييفها مع الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمجتمع السعودي (Peng، 2024).

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة المدرسية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في أداء المعلمين، ومناخ العمل داخل المدرسة، وجودة المخرجات التعليمية. وعلى الرغم من التوجهات الحديثة التي تدعو إلى تبني نماذج قيادية معاصرة، مثل القيادة التحويلية التي تُعنى بإلهام المعلمين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم، إلا أن العديد من المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية ما زالت تعتمد في إدارتها على أساليب تقليدية قائمة على التوجيه السلطوي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالجوانب الإدارية أكثر من الجوانب التحفيزية والتنموية. هذه الأساليب قد تعيق تفعيل دور المعلم كمحور أساسي في العملية التعليمية، وتحدّ من قدراته الإبداعية، وتضعف دافعيته، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم. وتبرز المشكلة بشكل خاص في المرحلة المتوسطة، التي تواجه تحديات فريدة مرتبطة بخصائص النمو للطلاب، وضغوط التغيير المناهجي، وحاجة المعلمين إلى الدعم المهني المستمر. وفي ظل هذا السياق، تثار تساؤلات حول مدى قدرة القيادات المدرسية الحالية على تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، ومدى تأثير ذلك على أداء المعلمين في بيئة المدرسة السعودية (Day، 2016).

المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية:

1. ضعف الأداء المهني للمعلمين نتيجة غياب التوجيه التحفيزي والدعم التربوي اللازم من قبل القيادات المدرسية.

2. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب، أو الرغبة في النقل، أو حتى التسرب المهني.

3. قصور في تبني المعلمين للممارسات التربوية الحديثة، بسبب غياب التشجيع والتقدير، وعدم تفعيل دور القيادة كمحفز للتطوير المهني.

4. تدني جودة التعليم داخل الصفوف الدراسية، وهو ما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية وتحصيل الطلاب.

5. تفكك في العلاقات المهنية داخل المدرسة نتيجة لضعف التواصل الفعال، وغياب القيادة الملهمة القادرة على بناء مناخ من الثقة والاحترام المتبادل (Mincu، 2022).

بناءً على المشكلة الرئيسية للدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي

- ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. إلى أي مدى يدرك قادة المدارس المتوسطة مفاهيم القيادة التحويلية ويطبقونها في ممارساتهم الإدارية والتربوية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية في المدارس المتوسطة؟
3. كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه قادة المدارس في تطبيق أسلوب القيادة التحويلية داخل البيئة التعليمية؟
5. ما الإجراءات أو التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل القيادة التحويلية بشكل فعال لتحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية للدراسة

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على مفهوم القيادة التحويلية في البيئة التعليمية، وهو مفهوم حديث نسبياً في الأوساط التربوية بالملكة العربية السعودية، ويستدعي المزيد من البحث والتحليل لفهم أبعاده وتأثيره. فالدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة المدرسية، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يستند إلى نموذج القيادة التحويلية وعلاقته المباشرة وغير المباشرة بأداء المعلمين. كما تُعد هذه الدراسة إضافة علمية مهمة، خصوصاً في ظل قلة الأبحاث التي تناولت هذا النوع من القيادة في سياق المدارس المتوسطة، التي تُعد مرحلة تعليمية حيوية وملينة بالتحديات التربوية والنفسية. ومن خلال استقصاء آليات تطبيق القيادة التحويلية في هذا السياق، تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين بمجال الإدارة التربوية لإجراء المزيد من الدراسات المقارنة والتطبيقية (Serey، 2025).

- الأهمية العملية للدراسة

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات وإرشادات عملية لقيادة المدارس ومشرفي التعليم وصانعي السياسات التعليمية، حول كيفية تفعيل القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء المعلمين. إذ توفر نتائج الدراسة فهماً أعمق للتحديات التي تواجه القيادة المدرسية في الميدان، وتوضح الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام أساليب القيادة التحويلية في خلق بيئة مدرسية محفزة، تدعم النمو المهني للمعلمين، وتدفعهم نحو التميز والإبداع في أداء مهامهم. كما تسهم الدراسة في رفع وعي القيادات التربوية بأهمية التحول من النمط التقليدي في الإدارة إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وتأثيراً، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم، ورضا المعلمين، واستقرار البيئة المدرسية (Pennell، 2023).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية، من خلال تحليل آليات تطبيق هذا النمط القيادي، وتأثيره على مختلف جوانب الأداء المهني للمعلمين.

الأهداف الفرعية

1. تحليل مدى وعي قادة المدارس المتوسطة بمفهوم القيادة التحويلية ومبادئها الأساسية، ومدى تبنيهم لهذا النمط في ممارساتهم اليومية.
2. تحديد أوجه العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية من حيث التخطيط، والتدريس، والتقويم، والتفاعل الطلابي.
3. التعرف على أثر القيادة التحويلية في رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس المتوسطة.
4. رصد التحديات والمعوقات التي تحول دون تفعيل القيادة التحويلية في البيئة المدرسية السعودية، سواء كانت تنظيمية أو ثقافية أو مهنية.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات التطبيقية لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة، بما يساهم في تطوير أداء المعلمين والارتقاء بجودة التعليم.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

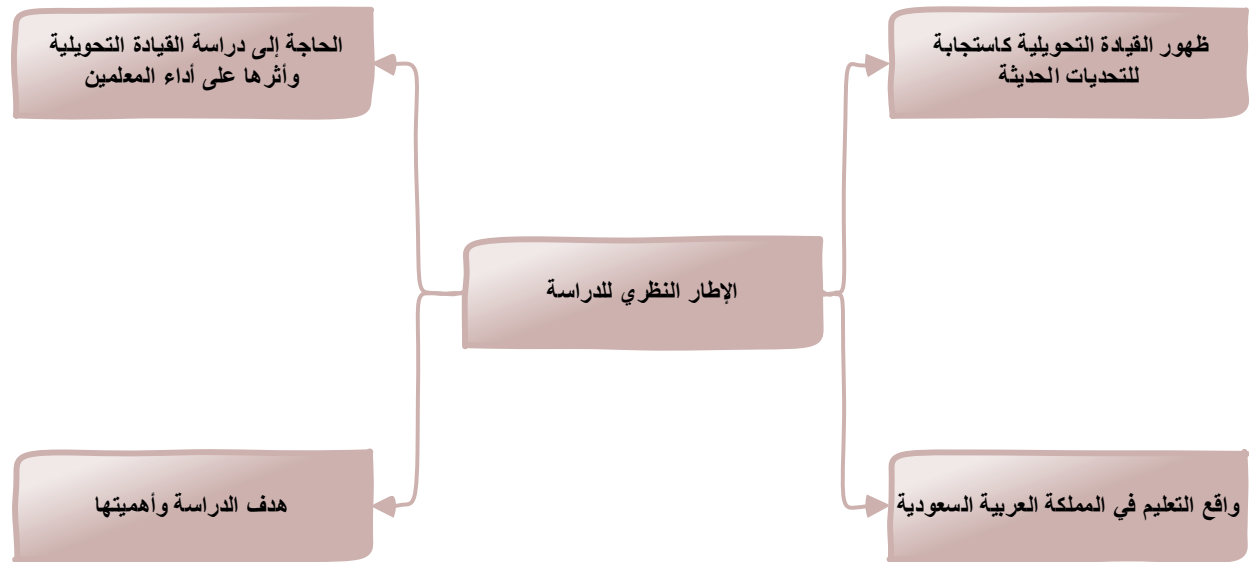
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية من قبل قادة المدارس المتوسطة وتحسين أداء المعلمين في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي قادة المدارس المتوسطة بمفاهيم القيادة التحويلية ومستوى تطبيقهم لها في الواقع التربوي.
2. تؤثر ممارسات القيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا على أداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم.
3. تسهم القيادة التحويلية بشكل إيجابي في رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة.
4. تؤثر التحديات التنظيمية والثقافية داخل المدرسة على قدرة القادة التربويين في تطبيق القيادة التحويلية بشكل فعال.
5. يسهم تطبيق القيادة التحويلية في خلق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمعلمين.

الإطار النظري للدراسة:

تلعب القيادة دورًا هامًا في نجاح أي مؤسسة، وتتضاعف أهميتها في المؤسسات التعليمية، حيث تمتد آثارها لتشمل جودة التدريس، وكفاءة المعلمين، وفعالية الإدارة، والبيئة المدرسية بشكل عام. ويعتمد تطوير التعليم بشكل كبير على وجود قيادة فعالة قادرة على تحفيز الكوادر التربوية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التعليمية. ولأن المدرسة ليست فقط مكانًا للتعلم، بل بيئة متكاملة تنمو فيها مهارات الطلبة وتنصلق فيها شخصية المعلمين، فإن نمط القيادة الممارس داخل المدرسة يؤثر بشكل مباشر على أدائها كمؤسسة تعليمية.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

- ظهور القيادة التحويلية كاستجابة للتحديات الحديثة

مع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، سواء من حيث التطور التكنولوجي، أو تغير طبيعة المتعلم، أو ارتفاع سقف التوقعات المجتمعية، ظهرت الحاجة إلى نماذج قيادية أكثر مرونة وفعالية. وهنا ظهر مفهوم القيادة التحويلية، الذي يُعد من أبرز النظريات الإدارية الحديثة، ويتميز بتركيزه على "تحويل" الأفراد والمؤسسات من خلال الإلهام، والتحفيز، والرؤية المشتركة، والاهتمام الفردي بالموظفين. ويمثل هذا النموذج تحولاً جوهرياً عن الأساليب التقليدية القائمة على الأوامر والرقابة، حيث يركز على التأثير الإيجابي طويل المدى بدلاً من التحكم قصير الأمد (Edu، 2024).

- واقع التعليم في المملكة العربية السعودية

شهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة خلال العقود الأخيرة، خصوصاً في إطار رؤية المملكة 2030، التي أكدت على ضرورة الارتقاء بجودة التعليم، وتطوير القيادات التربوية، وتمكين المعلمين، وتحسين البيئة التعليمية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة، لا يزال هناك الكثير من التحديات التي تواجه المدارس، خاصة في المرحلة المتوسطة، مثل تدني دافعية بعض المعلمين، أو ضعف الأداء المهني، أو غياب الدعم الكافي من القيادة المدرسية. وهذا ما يجعل البحث في أساليب القيادة الحديثة، وعلى رأسها القيادة التحويلية، أمراً بالغ الأهمية في السياق السعودي (Abdullateef، 2023).

- الحاجة إلى دراسة القيادة التحويلية وأثرها على أداء المعلمين

المعلم هو الركيزة الأساسية في أي نظام تعليمي ناجح، وأداؤه يرتبط بعدة عوامل، من بينها بيئة العمل، والدعم المهني، ونوع القيادة التي يتلقاها داخل المدرسة. وقد أظهرت دراسات عالمية أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز المعلمين على العطاء، وتشجعهم على الابتكار، وتساعدتهم على التغلب على التحديات المهنية. ورغم أن هذه النتائج مثبتة في العديد من البيئات التعليمية عالميًا، إلا أن تطبيق القيادة التحويلية في السياق السعودي، وبخاصة في المدارس المتوسطة، لم يتم تناوله بشكل كافٍ، مما يفتح الباب لإجراء دراسات حالة محلية تعمق الفهم وتقدم حلولاً واقعية قابلة للتنفيذ (Achi، 2025).

- هدف الدراسة وأهميتها

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة ميدانية تُظهر الواقع، وتسلط الضوء على نقاط القوة والقصور، وتقدم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير العمل القيادي التربوي. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية، وتقديم رؤية تطبيقية تستفيد منها القيادات المدرسية وصناع القرار التربوي، من أجل بناء بيئة مدرسية أكثر فاعلية وتحفيزًا وإنتاجية (Kou، 2024).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (الزبيدي، 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف عن درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين، كما هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين، كذلك هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث، وهدفت

إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ولسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على مقياسين رئيسيين: أولهما: القيادة التحويلية الذي أعده زين العابدين (2018)، وثانيهما: تطوير الأداء المهني الذي أعده مصاورة وعليمات (2022) وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مكتب تعليم الليث والبالغ عددهم (2750) معلماً ومعلمة. عدد المعلمين (1213) معلماً، وعدد المعلمات (1537) معلمة، أما عينة الدراسة الملائمة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عينة الفرصة، وبلغ عدد أفرادها (342) تمثل ما نسبته (12.44%) من مجتمع الدراسة الكلي.

هدفت دراسة (الحبيب، 2022) إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل، وبناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية من أجل تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمعرفة الواقع، كما استخدمت المنهج الاستكشافي الاستطلاعي، الذي يرتبط باستطلاع توجهات الرأي فيما يتعلق بمستقبل علاقات ماضوية بواسطة نماذج من العلاقات والتشابكات باستخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية، وقد أخذت عينة عشوائية بلغت (335) معلمة، حيث تم استخدام استبانة لقياس الواقع اشتملت على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الأبعاد جميعها بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب: التأثير المثالي والدافعية الإلهامية بنفس الدرجة، يلها بعد الاستشارة العقلية ثم في المرتبة الأخيرة الاعتبارات الفردية، وتم تقديم سيناريوهات مستقبلية، تمثلت في ثلاث سيناريوهات (السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري) لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات.

هدفت دراسة (دبوس، 2024) التعرف إلى واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة للقيادة التحويلية مكونة من (24) فقرة موزعة على أربع مجالات، واستبانة لمعايير جودة التعليم في المدارس مكونة من (30) فقرة موزعة على خمس مجالات. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (381) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس

التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية اختيروا عشوائيا. وبعد جمع بيانات الدراسة وتحليلها احصائيا أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الفلسطينية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما كانت أيضا درجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية مرتفعة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ودرجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات.

هدفت دراسة (حداد، 2022) للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (650) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.63)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (10 سنوات فأكثر)، واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بتنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة ودعم الجهود التطويرية التشاركية، وضرورة اهتمام المديرين بالعلاقات الإنسانية، وتفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي،

الدراسات الأجنبية:

تستكشف دراسة (Alsalman، 2025) تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في قطاع الاتصالات السعودي، وهو قطاع محوري في جهود التنوع الاقتصادي في البلاد. باستخدام أسلوب دراسة الحالة النوعية، تدرس الدراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، وتحفيز الموظفين، والابتكار. باستخدام نهج متعدد الأساليب، جُمعت البيانات من خلال مقابلات مع 60 من قادة القطاع، واستطلاعات رأي 300 موظف في مختلف شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. تكشف النتائج عن تزايد تبني ممارسات القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات السعودي، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر والتغيير التكيفي. تشمل الممارسات الرئيسية التي تم تحديدها صياغة رؤية مقنعة، وتهيئة بيئة من الثقة والتعاون، وتوفير الدعم والتشجيع الفردي. لا تعزز هذه الممارسات رضا الموظفين وإنتاجيتهم فحسب، بل تعزز أيضًا الميزة التنافسية

للقطاع في سوق سريع التطور. وتختتم الدراسة بآثارها على برامج تطوير القيادة في المملكة العربية السعودية، مؤكدةً على الحاجة إلى استراتيجيات مصممة خصيصاً لثقافة المنطقة لتحسين إمكانات القيادة ونجاح المؤسسات.

تناولت دراسة (Alzoraiki، 2024) التأثير الوسيط لثقافة المدرسة على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التدريسي في المدارس الحكومية اليمنية. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 375 معلماً من مدارس صنعاء باليمن للمشاركة. وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام SmartPLS 3. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة المدرسية الإيجابية تتنبان بشكل كبير بأداء تدريسي أفضل. وعلاوة على ذلك، توسّطت الثقافة المدرسية العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء التدريسي. وتوفر هذه النتائج رؤية قيمة لقيادة المدارس حول الدور الحاسم لثقافة المدرسة في تحقيق التميز في التدريس. كما تسلط النتائج الضوء على آليات تحسين الثقافة المدرسية والقيادة التربوية لتنفيذ سياسات لتحسين نتائج الطلاب. وبالتالي، تناولت هذه الدراسة فجوة في البحث حول الروابط بين أساليب القيادة والأداء التدريسي وثقافة المدرسة في السياق غير المدروس لنظام التعليم في اليمن.

المنظمات كيانات ديناميكية، فهي في تطور وتغير مستمرين. وبالتالي، تتطلب هذه الكيانات قيادة قادرة على إدارة التحولات. القيادة التحويلية هي نموذج قيادي فعال يركز على التكيف مع الظروف البيئية القائمة سواء من خلال المعلومات الداخلية أو الموارد البشرية والمالية أو المتغيرات الخارجية المختلفة. هدفت دراسة (Alessa، 2021) إلى تسليط الضوء على خصائص القيادة التحويلية وآثارها على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، وتسلط الضوء على الحاجة الملحة لاختبار النوايا السلوكية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام العديد من قواعد البيانات الرئيسية. تم تحديد فترة الدراسة من عام 2011 إلى عام 2020 حيث كان موضوع الدراسة هو القيادة التحويلية الحالية داخل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كان هناك ما مجموعه 47,400,000 دراسة حول القيادة التحويلية على جوجل، ومع ذلك، تمت مراجعة 22 دراسة فقط والتي أجريت بالكامل في الجامعات السعودية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تُمارس عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. استُخدم منهج البحث الوثائقي لمراجعة أحدث ما توصلت إليه الأدبيات الإدارية حول نظرية القيادة التحويلية ونتائجها التنظيمية. كما استُخدم معيار NVIVO 11 لإجراء

تحليل موضوعي للروابط بين القيادة التحويلية ونتائجها التنظيمية، وهي: الالتزام التنظيمي، وممارسات إدارة المعرفة، والروح المعنوية، وتمكين الموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى التحول نحو الجودة وإثراء العمل. ولذلك، دُرست الاتجاهات السلوكية، مثل الالتزام التنظيمي، والتمكين، والرضا الوظيفي، وممارسات إدارة المعرفة، بشكل أكثر إثارة للاهتمام ونقداً. علاوة على ذلك، ينبغي استكشاف هذه الجوانب السلوكية بشكل أعمق في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تُعَدُّ جودة التعليم في المدارس الابتدائية عاملاً هاماً في تنمية إمكانات الطلاب واستعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل. يتناول بحث (Nikko، 2024) دور القيادة التحويلية في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية، من خلال مناهج كمية ونوعية، مستخدماً دراسات أدبية واستطلاعات رأي ومقابلات معمقة في عدة مدارس ابتدائية تُطبّق مبادئ القيادة التحويلية. وقد ثبت أن القيادة التحويلية، التي تتميز بالتحفيز والإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي، تؤثر إيجاباً على تحفيز المعلمين وإبداعهم وأدائهم، فضلاً عن زيادة مشاركة الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي. ويُظهر هذا البحث أن القادة القادرين على إلهام وتشجيع الابتكار والاهتمام باحتياجات الأفراد في المجتمع المدرسي يلعبون دوراً رئيسياً في تهيئة بيئة تعليمية مواتية، مما يُحسّن بدوره جودة التعليم بشكل عام. وهناك علاقة وثيقة بين تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وتحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية، والتي تتأثر بتحسين أداء المعلمين ونجاح الطلاب الأكاديمي. وتؤكد نتائج هذا البحث على ضرورة تعليم وتدريب القادة المستقبليين للمدارس، مع التركيز بشكل خاص على تطوير صفات القيادة التحويلية، من أجل تحسين جودة التعليم في المستقبل.

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يهدف إلى إلهام وتحفيز المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المؤسسة وتحقيق نتائج استثنائية. في ظل تزايد المطالب بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، لا تزال العلاقة بين القيادة التحويلية والعقد النفسي وأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي مجالاً فاعلاً للبحث الأكاديمي. تركز دراسة (Fengtian Kou، 2024) على الدور الوسيط للعقد النفسي بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بمقاطعة شانغونغ، مستكشفة تأثير القيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس. هذه الدراسة دراسة كمية استخدمت أسلوب العينة الميسرة لإجراء استبيان، حيث شمل 755 عضو هيئة تدريس من مختلف مؤسسات التعليم العالي في شانغونغ،

الصين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعزز العقد النفسي لأعضاء هيئة التدريس بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى تحسين مستويات أدائهم. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن العقد النفسي آلية رئيسية تُحسن من خلالها القيادة التحويلية أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالأساس من خلال تعزيز شعور أعلى بالوفاء بالعقد النفسي بين المعلمين. تُبرز هذه الرؤى الدور الحاسم لممارسات القيادة التحويلية وبناء عقد نفسي قوي في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي. وتدعو الدراسة إلى اعتماد إدارات التعليم العالي استراتيجيات القيادة التحويلية، إلى جانب جهود متضافرة لبناء عقد نفسي فعّال داخل الكليات واستدامته، كوسيلة لتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس.

المنهجية وطرق البحث:

في هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث يتيح هذا المنهج فهم الظاهرة المدروسة – والمتمثلة في دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين – من خلال جمع البيانات المتعلقة بواقع الممارسات القيادية وتحليلها بشكل منهجي. ويعتمد هذا المنهج على وصف الوضع القائم داخل المدرسة المتوسطة محل الدراسة، ثم تحليل العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية ومستوى أداء المعلمين، بهدف استخلاص استنتاجات علمية تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة التعليمية السعودية.

النتائج:

• الوصف الاحصائي لبيانات التجربة

يوضح الجدول صورة واسعة لملامح العينة ووجهات نظرها حول أثر القيادة التحويلية في المدارس. متوسطات البنود تدور قرب القيمة 3.4 إلى 3.5، ما يشير إلى ميل عام نحو الموافقة على دور القيادة التحويلية في دعم الأداء، وتشجيع التطوير المهني، وتحسين بيئة العمل. الانحرافات المعيارية تتراوح بين 1.2 و1.5 تقريباً، وهذا يعني وجود تباين معتدل في آراء المشاركين. كما تُظهر قيم الالتواء والسُّطوح أن التوزيعات مائلة قليلاً نحو اليسار وتميل إلى التسطح، ما يعكس انتشاراً واسعاً للإجابات.

بشكل عام، تُلَمَح النتائج إلى تقدير إيجابي لأساليب القيادة التحويلية وقدرتها على تحسين بيئة التعليم وتعزيز دور المعلمين في تطوير أنفسهم.

Statistics							
Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
						Valid	
-1.339	-0.006	1.426	3.00	0.101	3.08	200	العمر
-2.000	0.141	0.500	1.00	0.035	1.47	200	الجنس
-1.064	-0.362	1.325	4.00	0.094	3.45	200	الدرجة العلمية
-0.824	-0.442	1.280	4.00	0.091	3.49	200	أعتقد أن القائد التحويلي يشجع المعلمين على تقديم أفضل أداء ممكن.
-1.009	-0.414	1.352	4.00	0.096	3.46	200	القيادة التحويلية تحفز المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية باستمرار.
-1.139	-0.482	1.453	4.00	0.103	3.49	200	القائد التحويلي يوضح رؤية واضحة للمدرسة ويشجع المعلمين على العمل نحو تحقيقها.
-1.389	-0.401	1.563	4.00	0.111	3.41	200	القيادة التحويلية تساهم في تحسين روح التعاون بين المعلمين.
-0.882	-0.355	1.266	3.50	0.090	3.44	200	القائد التحويلي يدعم الابتكار والإبداع في طرق التدريس.
-0.942	-0.501	1.349	4.00	0.095	3.53	200	القيادة التحويلية تشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.
-1.278	-0.427	1.492	4.00	0.105	3.43	200	القائد التحويلي يقدم ملاحظات بناءة تساعد المعلمين على تحسين أدائهم.

-1.391	-0.384	1.554	4.00	0.110	3.42	200	القيادة التحويلية تعزز التزام المعلمين بأهداف المدرسة ورسالتها.
-0.954	-0.337	1.227	4.00	0.087	3.54	200	القائد التحويلي يقدر جهود المعلمين ويكافئ الأداء المتميز.
-1.257	-0.202	1.375	3.00	0.097	3.33	200	القيادة التحويلية تحسن القدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات داخل المدرسة.
-1.279	-0.401	1.469	4.00	0.104	3.46	200	القائد التحويلي يشجع على التعلم المستمر وتطوير الذات بين المعلمين.
-1.445	-0.297	1.549	4.00	0.109	3.35	200	القيادة التحويلية تساهم في رفع رضا المعلمين عن بيئة العمل المدرسية.
-1.123	-0.265	1.346	3.00	0.095	3.37	200	القائد التحويلي يخلق بيئة تعليمية محفزة ومشجعة على الابتكار.
-1.076	-0.410	1.389	4.00	0.098	3.47	200	القيادة التحويلية تساعد على تعزيز الالتزام بالقيم والمعايير المهنية في المدرسة.
-1.108	-0.472	1.420	4.00	0.100	3.45	200	القائد التحويلي يدعم تطوير استراتيجيات تعليمية فعالة.
-1.260	-0.438	1.490	4.00	0.105	3.47	200	القيادة التحويلية تحسن مستوى التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية.
-1.166	-0.325	1.319	4.00	0.093	3.52	200	أرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض.

جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.

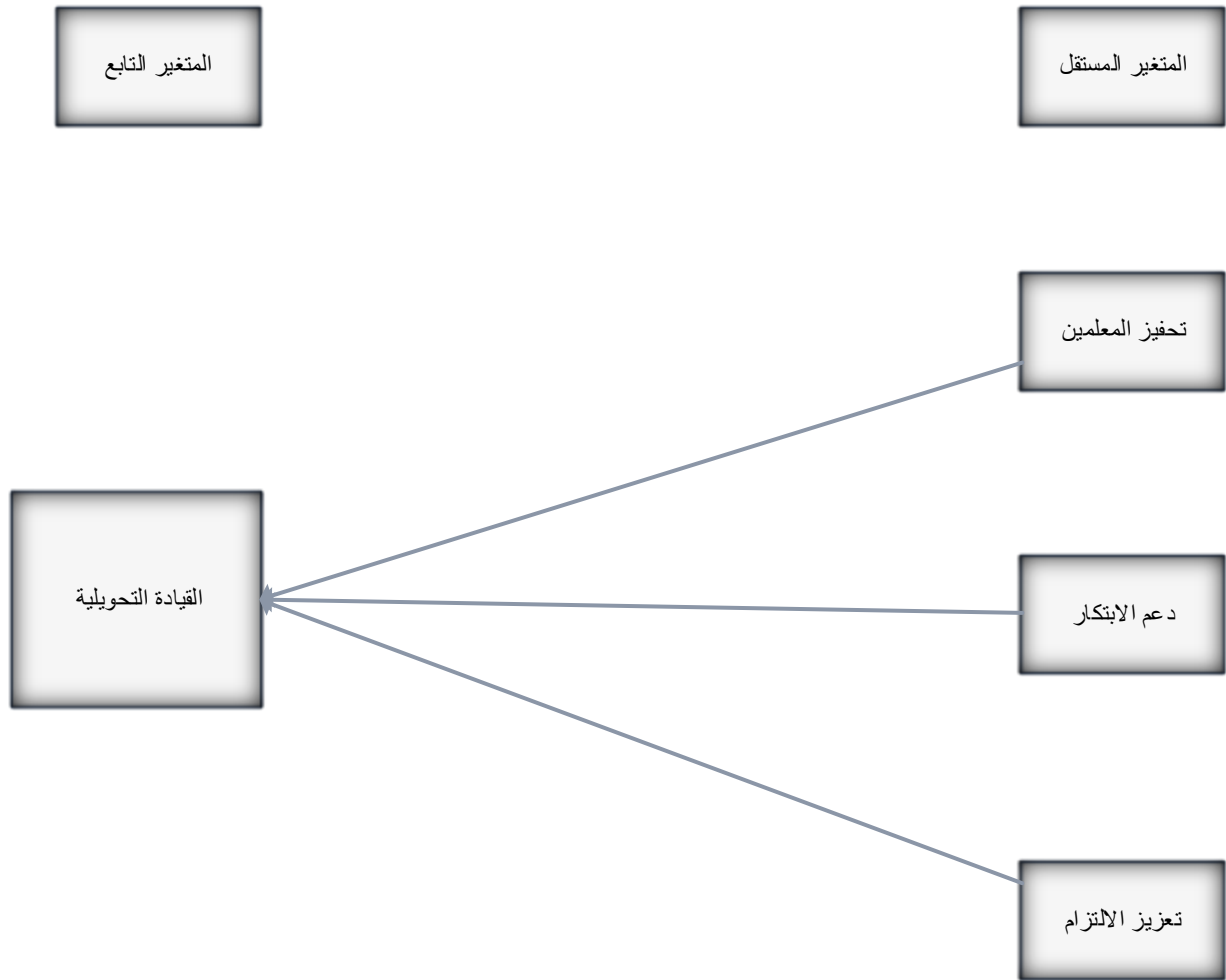
- تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات التجربة

يُظهر جدول إحصائيات الموثوقية أن قيمة Cronbach's Alpha = 0.900 لعشرين بنداً، وهي قيمة عالية جداً وتشير إلى مستوى قوي من الاتساق الداخلي بين البنود. هذا يعني أن العبارات المستخدمة في الاستبيان تقيس المفهوم نفسه بشكل متماسك، وأن استجابات المشاركين كانت مستقرة وغير عشوائية. قيمة ألفا التي تتجاوز 0.9 تعد مؤشراً ممتازاً على أن الأداة البحثية موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في القياس والتحليل. وبذلك يمكن للباحث متابعة إجراء التحليلات الإحصائية بثقة لأن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الدقة والاتساق.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	20

جدول 2 : إحصائيات الموثوقية.

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 2: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

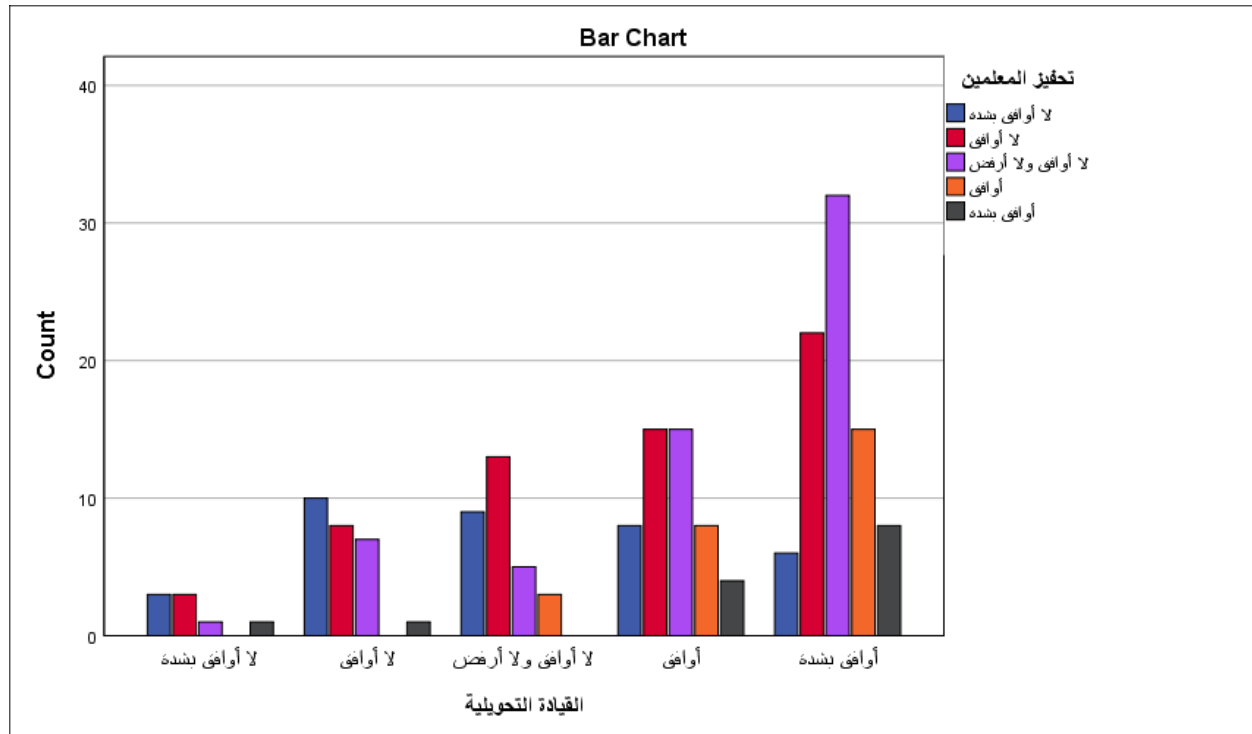
- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

- دور القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

تُظهر نتائج اختبار كاي سكوير أن القيمة الخاصة بـ $Pearson\ Chi-Square = 32.279$ بدرجات حرية 16، ومع دلالة 0.009، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى تحفيز المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. كما يدعم اختبار Likelihood Ratio النتيجة بدلالة قوية قدرها 0.001. ويعني ذلك أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير واضح على درجة تحفيز المعلمين. أما ارتباط Linear-by-Linear فجاء بدلالة عالية جداً، مما يعزز وجود اتجاه منتظم في العلاقة. ورغم وجود خلايا ذات تكرارات منخفضة، إلا أن النتيجة تظل دالة وقابلة للتفسير.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.279 ^a	16	.009
Likelihood Ratio	38.528	16	.001
Linear-by-Linear Association	21.131	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .57.			

جدول 3 : اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 3: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

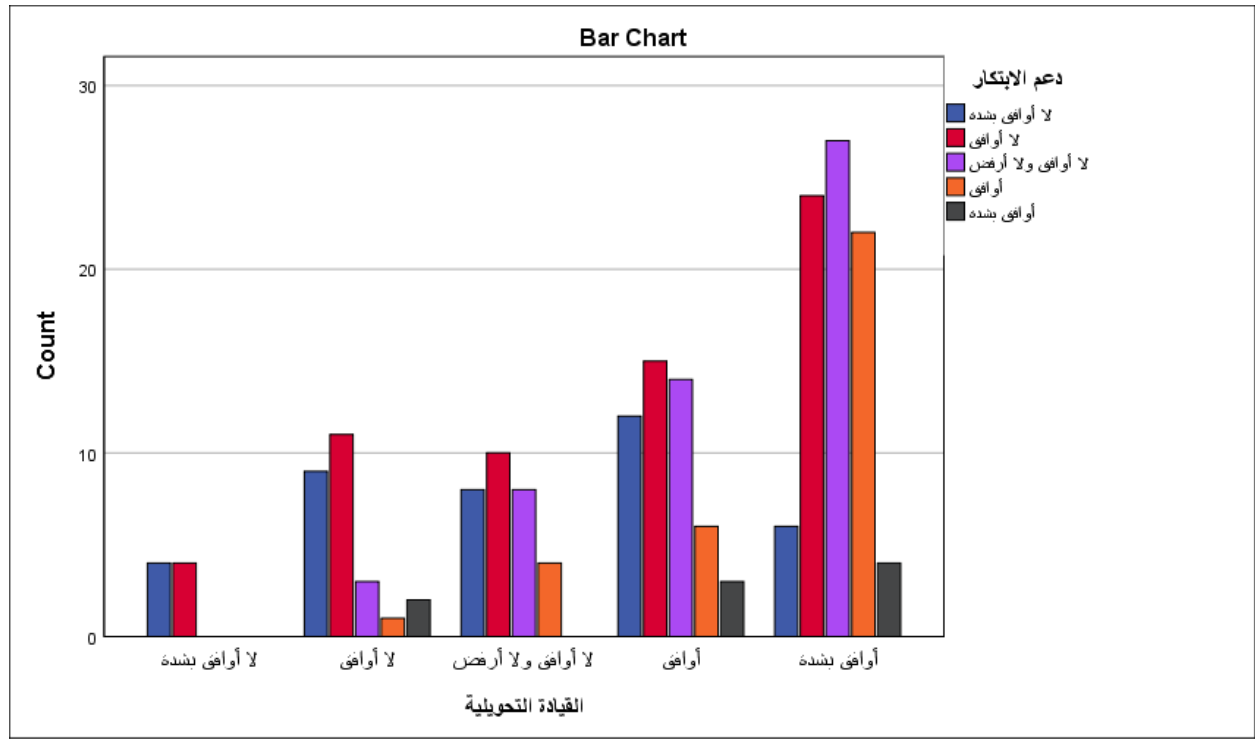
• دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

تُظهر نتائج اختبار كاي سكوير أن قيمة $\text{Pearson Chi-Square} = 33.877$ بدرجات حرية 16، ومع مستوى دلالة 0.006، ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ودعم الابتكار في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. كما يؤكد Likelihood Ratio النتيجة بدلالة قوية تبلغ 0.001. ويكشف $\text{Linear-by-Linear Association}$ عن ارتباط خطي واضح بدلالة عالية جداً، مما يعزز فكرة أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يرتبط بزيادة دعم الابتكار. ورغم وجود بعض الخلايا ذات التكرارات المنخفضة، إلا أن النتائج إجمالاً تثبت أثر القيادة التحويلية في تعزيز بيئة ابتكارية داخل المدارس.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.877 ^a	16	.006
Likelihood Ratio	40.262	16	.001
Linear-by-Linear Association	22.142	1	.000
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

جدول 4: اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 4: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

• دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

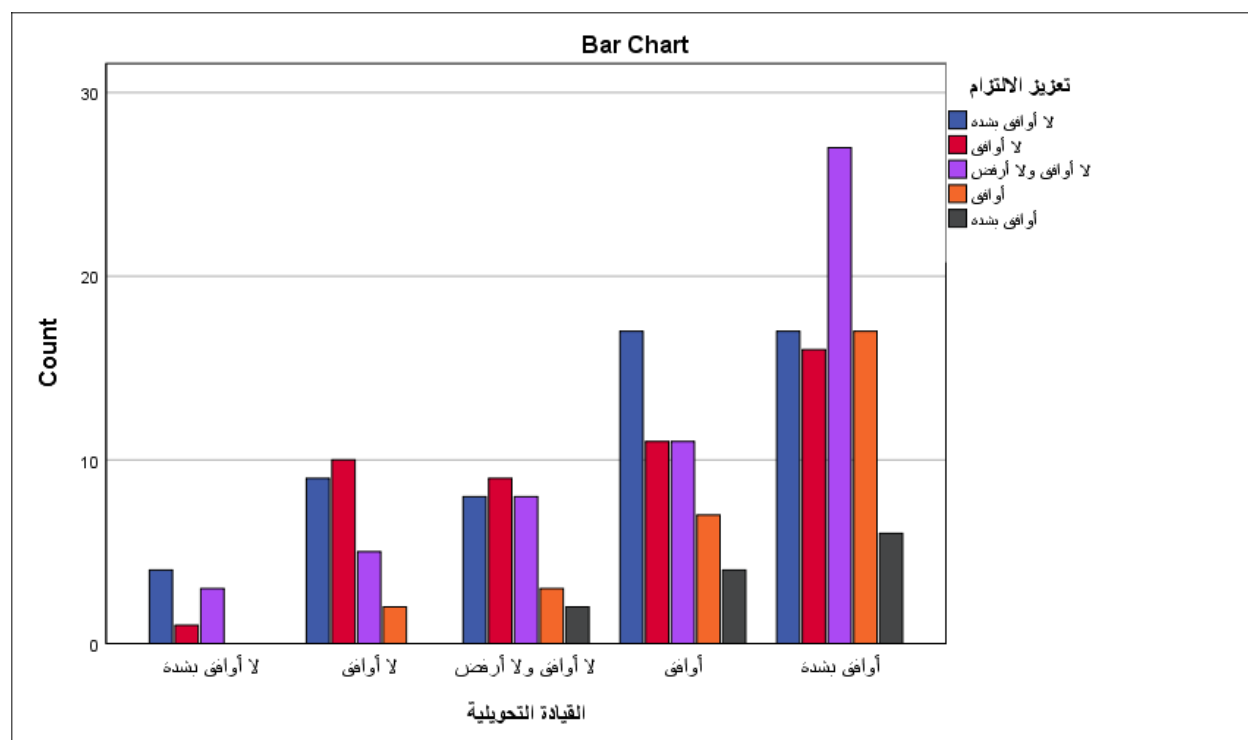
تشير نتائج اختبار كاي سكوير إلى أن قيمة $\text{Pearson Chi-Square} = 17.393$ بدرجات حرية 16، ومع مستوى دلالة 0.361، ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. كما يدعم Likelihood Ratio هذه النتيجة بدلالة غير معنوية (0.209). ورغم أن $\text{Linear-by-Linear Association}$

يظهر ارتباطاً خطياً بدلالة 0.002، إلا أن النتائج العامة لا تكفي لإثبات علاقة قوية بين المتغيرين. إضافة إلى ذلك، وجود نسبة من الخلايا ذات التكرارات المنخفضة يحد من قوة الاختبار. بشكل عام، لا يثبت التحليل وجود تأثير واضح للقيادة التحويلية على الالتزام.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.393 ^a	16	.361
Likelihood Ratio	20.251	16	.209
Linear-by-Linear Association	9.656	1	.002
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

جدول 5: اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 5: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

• تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تحليل التباين يوضح أن النموذج الإحصائي الذي يضم تحفيز المعلمين وتعزيز الالتزام ودعم الابتكار يفسر جزءاً معنوياً من التباين في القيادة التحويلية. قيمة $F = 5.554$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ تشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائياً. بمعنى آخر، المتغيرات الثلاثة مجتمعة لها تأثير مهم ومعنوي على مستوى القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة.

الجزء المتبقي من التباين (Residual) يمثل العوامل الأخرى غير المشمولة في النموذج. بشكل عام، النتائج تدل على أن القيادة التحويلية تتأثر بشكل حقيقي بعوامل التحفيز والالتزام والابتكار لدى المعلمين.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	76.129	12	6.344	5.554	.000
Residual	210.185	184	1.142		
Total	286.315	196			
a. Dependent Variable: القيادة التحويلية					
b. Model: (Intercept), تحفيز المعلمين, تعزيز الالتزام, دعم الابتكار					

جدول 6: تحليل التباين الأحادي.

• المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة

نتائج نموذج عامل بايز توضح أن قيمة $\text{Bayes Factor} = 288.514$ ، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتشير إلى وجود دليل قوي لصالح النموذج الذي يضم تحفيز المعلمين وتعزيز الالتزام ودعم الابتكار مقارنة بالنموذج الفارغ. معامل الارتباط $R = 0.516$ يبين وجود علاقة متوسطة بين المتغيرات المستقلة والقيادة التحويلية. كما أن $R \text{ Square} = 0.266$ توضح أن النموذج يفسر حوالي 26.6% من التباين في القيادة التحويلية. الانحراف المعياري للتقدير 1.07 يشير إلى دقة جيدة للنموذج. بشكل عام، النتائج تدعم قوة النموذج وأهميته.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
288.514	.516	.266	.218	1.07
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تعزيز المعلمين, تعزيز الالتزام, دعم الابتكار				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 7 : ملخص نموذج عامل بايز.

الخاتمة ومناقشة النتائج:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل أحد أبرز الأساليب القيادية القادرة على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في أداء المعلمين داخل البيئة المدرسية. فقد بينت البيانات المستخلصة من المقابلات والاستبيانات أن مديري المدارس الذين يمارسون القيادة التحويلية يسهمون بفاعلية في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وتعزيز انتمائهم المهني، وتحفيزهم نحو الإبداع والتجديد في طرق التدريس.

يتضح من النتائج أن مكونات القيادة التحويلية الأربعة — التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي — كان لها أثر متباين في تحسين أداء المعلمين. فقد أظهر التأثير المثالي دوراً مهماً في بناء الثقة بين القائد والمعلمين، وهو ما انعكس في ازدياد الالتزام المهني والرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة. أما التحفيز الإلهامي، فقد ساهم في خلق بيئة إيجابية تُشجع على التحدي والابتكار، حيث عبر العديد من المعلمين عن شعورهم بأن قائدهم يلهمهم نحو التميز ويمنحهم رؤية واضحة للمستقبل.

وفيما يخص الاستشارة الفكرية، فقد تبين أنها تُعد من أكثر العناصر تأثيراً في تطوير أداء المعلمين، إذ شجعتهم على التفكير النقدي والتجريب واستخدام استراتيجيات تدريس حديثة تتناسب مع متطلبات المناهج الجديدة ورؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى تنمية المهارات والإبداع. كما كان لـ الاعتبار الفردي أثر واضح في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال اهتمام القائد باحتياجات كل معلم، وتقديره لجهوده، وتقديمه الدعم اللازم للتطوير المهني والشخصي.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة، تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه أبحاث محلية ودولية حول فعالية القيادة التحويلية في البيئات التعليمية. إلا أن هذه الدراسة أوضحت أن البيئة الثقافية والتنظيمية في المدارس السعودية قد تفرض بعض التحديات

التي تحدّ من التطبيق الكامل للقيادة التحويلية، مثل البيروقراطية الإدارية، وكثرة الأعباء التدريسية، وضعف الحوافز المادية، مما قد يؤثر على مدى تجاوب بعض المعلمين مع ممارسات القائد التحويلي. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن وجود قائد يمتلك رؤية واضحة ومهارات تواصل عالية يمكن أن يخفف من أثر هذه التحديات، ويسهم في خلق ثقافة مدرسية محفزة على التغيير والتطور المستمر.

التوصيات:

1. تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المدارس السعودية من خلال إدراجها ضمن برامج إعداد وتأهيل قادة المدارس، والتركيز على تنمية مهاراتهم في مجالات الإلهام، والتحفيز، والتفويض، وبناء الثقة مع المعلمين.
2. تنظيم برامج تدريبية دورية لقادة المدارس والمشرفين التربويين تتناول أساليب القيادة الحديثة، خاصة القيادة التحويلية، وكيفية توظيفها لتحفيز المعلمين وتحسين أدائهم بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم.
3. تهيئة بيئة عمل مدرسية محفزة وداعمة تسهم في تمكين المعلمين من الإبداع والتجديد في أساليب التدريس، من خلال تقليل الأعباء الإدارية والروتينية، وتوفير أدوات وموارد تدعم العمل التربوي الفعّال.
4. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتشاركي داخل المدرسة، وذلك من خلال تشجيع القائد التحويلي على بناء فرق عمل فعّالة تقوم على الثقة والتعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين.
5. تفعيل نظام للحوافز والتقدير المهني يكافئ المعلمين المتميزين ويحفزهم على الاستمرار في الأداء الإبداعي، بما يعزز روح المبادرة والانتماء للمؤسسة التعليمية.
6. إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار المدرسي، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى الرضا المهني وتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين.
7. الاهتمام بتقويم الأداء القيادي والإداري في المدارس بشكل دوري، من خلال أدوات تقويم شاملة تقيس مدى تطبيق القادة للقيادة التحويلية وتأثيرها في بيئة العمل المدرسية.

8. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية موسّعة تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين في مراحل دراسية مختلفة (ابتدائية، ثانوية)، مع مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية.
9. دمج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج إعداد المعلمين والقادة التربويين في الجامعات وكليات التربية، لضمان ترسيخ الممارسات القيادية الحديثة في النظام التعليمي السعودي.

قائمة المصادر والمراجع:

- المراجع العربية:

- الحبيب, خ. ا. (2022). القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل – دراسة مستقبلية. 88(4), 259-308. Retrieved from https://mkmgmt.journals.ekb.eg/article_243659.html
- الزبيدي, ح. ب. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. 86. Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/965>
- حداد, م. ط. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/4738>
- دبوس, م. (2024). واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين. 6(3). Retrieved from https://gfsc.journals.ekb.eg/article_381017.html

- المراجع الأجنبية:

- Abdullateef, S. T. (2023). Making Saudi vision 2030 a reality through educational transformation at the university level. 1-16. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368968839_Making_Saudi_vision_2030_a_reality_through_educational_transformation_at_the_university_level
- Achi, S. H. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393368275_The_Impact_of_Transformational_Leadership_and_Work_Environment_on_Teachers'_Performance_in_Crisis-Affected_Educational_Settings
- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8635992/>
- Als Salman, A. I. (2025). Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry. 4(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388548089_Transformational_Leadership_Practices_in_Saudi_Arabia_A_Case_Study_of_the_Saudi_Telecom_Industry

- Alzoraiki, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382446839_The_role_of_transformational_leadership_in_enhancing_school_culture_and_teaching_performance_in_Yemeni_public_schools
- Banker, D. V. (2024). Measuring Educational Leadership for Modern Era. Retrieved from <https://www.intechopen.com/online-first/1211185>
- Chen, J. (2021). Factors Influencing Curriculum Leadership of Primary and Secondary School Teachers from the Perspective of Field Dynamic Theory: An Empirical Investigation in China. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/12007>
- Day, C. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/293807420_The_Impact_of_Leadership_on_Student_Outcomes_How_Successful_School_Leaders_Use_Transformational_and_Instructional_Strategies_to_Make_a_Difference
- Edu, N. (2024). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SHAPING THE FUTURE OF HIGHER EDUCATION. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388530185_THE_ROLE_OF_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_IN_SHAPING_THE_FUTURE_OF_HIGHER_EDUCATION
- Fengtian Kou, X. W. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance in Shandong Universities: The Mediating Role of the Psychological Contract. 23(6). Retrieved from <https://www.ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/10454>
- Javornik, Š. (2023). Factors Contributing to School Effectiveness: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10606047/>
- Kemethofer, D. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2021.2021294>
- Kou, F. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance in Shandong Universities: The Mediating Role of the Psychological Contract. 23(6), 215-232. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381892207_The_Impact_of_Transformati

onal_Leadership_on_Teacher_Performance_in_Shandong_Universities_The_Mediating_Role_of_the_Psychological_Contract

- Mincu, M. (2022). Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9628287/>
- Nikko, N. (2024). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION IN ELEMENTARY SCHOOLS. 8(2). Retrieved from <https://injournal.org/index.php/12/article/view/248>
- Peng, T. (2024). Evolution and Current Research Status of Educational Leadership Theory: A Content Analysis-Based Study. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241285763>
- Pennell, L. (2023). Transformational Leadership in Education: A Comprehensive Approach to Educational Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371002899_Transformational_Leadership_in_Education_A_Comprehensive_Approach_to_Educational_Success
- Serey, M. (2025). Transformational Leadership in Education: A Review of Concepts, Roles, Challenges, Practices and their Effects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393654300_Transformational_Leadership_in_Education_A_Review_of_Concepts_Roles_Challenges_Practices_and_their_Effects
- Toprak, M. (2020). Leadership in Educational: A Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348801441_Leadership_in_Educational_A_Systematic_Review

 مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات	Midocean Journal for Research and Studies https:// e-ISSN:	
--	---	--

دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين: دراسة حالة في إحدى المدارس المتوسطة بالمملكة
العربية السعودية

The Role of Transformational Leadership in Improving Teacher Performance: A
Case Study in a Middle School in the Kingdom of Saudi Arabia

فوزية ناصر العبد السلام

Fawzia Nasser Al-Abd Al-Salam

251002006

ماجستير قيادة تربوية - جامعة ميد أوشن - الإمارات العربية المتحدة

Fawznn@gmail.com

اسم المشرف، (رقم الأوركيد 251002006)، التخصص، الكلية، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة، الإيميل:

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في إحدى المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل أثر ممارسات القائد التحويلي في رفع مستوى الأداء المهني، والتحفيز، والرضا الوظيفي لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم تصميم استبانة مكونة من مجموعة من المحاور الرئيسة التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، إلى جانب محور يقيس أداء المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (200) معلمًا ومعلمة من مختلف التخصصات في المدرسة محل الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج والتأكد من صحة الفرضيات. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين قادة المدارس كان مرتفعًا بدرجة كبيرة، وأن لذلك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين أداء المعلمين في الجوانب المهنية والسلوكية والتحفيزية. كما بينت النتائج أن بعد الاستثارة الفكرية كان الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء المعلمين، يليه بعد الاعتبار الفردي، ثم التحفيز الإلهامي، في حين جاء التأثير المثالي بدرجة تأثير متوسطة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المدارس السعودية من خلال برامج تدريبية لقادة المدارس تركز على تطوير مهارات الإلهام والتحفيز والتمكين، إضافة إلى تهيئة بيئة مدرسية داعمة تشجع على الإبداع والمبادرة وتقلل من المعوقات الإدارية. كما أوصت الدراسة بتكثيف الدراسات المستقبلية حول أثر أنماط القيادة الحديثة الأخرى في تطوير الأداء التعليمي، ومقارنة فعاليتها بالقيادة التحويلية في بيئات تعليمية متنوعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء المعلمين، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التعليم في المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to identify the role of transformational leadership in improving teacher performance at a middle school in the Kingdom of Saudi Arabia. This was achieved by analyzing the impact of transformational leader practices on raising teachers' professional performance, motivation, and job satisfaction. The study employed a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the nature of the topic. A questionnaire was designed, comprising a set of main sections measuring the four dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration), along with a section measuring teacher performance. The study sample consisted of 200 male and female teachers from various disciplines at the school under study, selected randomly. Data were analyzed using appropriate statistical methods to draw conclusions and confirm the hypotheses. The results showed that the level of transformational leadership practice among school leaders was significantly high, with a statistically significant positive impact on improving teacher

performance in professional, behavioral, and motivational aspects. The results also indicated that intellectual stimulation had the greatest impact on improving teacher performance, followed by individual consideration, then inspirational motivation, while ideal influence had a moderate impact. In light of the findings, the study recommended strengthening the application of transformational leadership in Saudi schools through training programs for school leaders that focus on developing inspiration, motivation, and empowerment skills, in addition to creating a supportive school environment that encourages creativity and initiative and reduces administrative obstacles. The study also recommended intensifying future research on the impact of other modern leadership styles on improving educational performance and comparing their effectiveness with transformational leadership in diverse educational settings.

Keywords: Transformational leadership, teacher performance, inspirational motivation, ideal influence, intellectual stimulation, individualized consideration, education in Saudi Arabia.

المقدمة:

تعد القيادة التعليمية من أبرز العوامل المؤثرة في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، إذ تلعب دورًا محوريًا في رسم السياسات التربوية وتوجيه المعلمين وتحفيزهم لتحقيق أفضل مستويات الأداء. ومن بين نماذج القيادة الحديثة التي لاقت اهتمامًا واسعًا في الأوساط التربوية والإدارية، تبرز القيادة التحويلية كأحدى أبرز النظريات التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمات من خلال الإلهام، والتحفيز، وتطوير الرؤية المشتركة، والاهتمام بالتنمية الفردية. هذا النوع من القيادة لا يقتصر على إدارة العمليات الإدارية فقط، بل يتجاوزها إلى التأثير العميق في ثقافة المدرسة ومناخها وفاعلية ممارسات المعلمين، وهو ما ينعكس بدوره على جودة التعليم ومستوى تحصيل الطلاب (Toprak, 2020).

في سياق المملكة العربية السعودية، شهد قطاع التعليم تحولات جذرية خلال العقد الأخير، ضمن رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير المنظومة التعليمية بما يواكب المتغيرات العالمية، ويعزز من قدرات الطلاب والمعلمين، ويهيئ جيلًا قادرًا على المنافسة محليًا وعالميًا. وفي خضم هذا التحول، أصبحت الحاجة ماسة إلى نماذج قيادية أكثر فعالية وتأثيرًا، لاسيما في المرحلة المتوسطة التي تمثل مرحلة انتقالية حاسمة في نمو الطالب معرفيًا وسلوكيًا. وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية التي تركز على تمكين المعلمين، وبناء علاقات تفاعلية إيجابية، وتحفيز الأداء عبر تعزيز الانتماء المهني والتمكين الذاتي (Kemethofer, 2022).

لقد أظهرت العديد من الدراسات العالمية أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة تعليمية داعمة تشجع على الإبداع والمبادرة، مما يسهم في رفع مستوى رضا المعلمين، وتحسين ممارساتهم التعليمية، وزيادة دافعيتهم للعمل. ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج القيادي في البيئة السعودية التعليمية ما زال في طور النضج، ويستدعي المزيد من البحث والتقصي لفهم أبعاده وآثاره ضمن السياق الثقافي والإداري المحلي (Chen، 2021).

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة تطبيقية تسلط الضوء على كيفية ممارسة القادة التربويين لهذا النمط القيادي، ومدى انعكاسه على أداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا النموذج في البيئة التعليمية السعودية، واقتراح التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل القيادة التحويلية بشكل أكثر فاعلية (Javornik، 2023).

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من تركيزها على المرحلة المتوسطة، التي كثيراً ما يتم إغفالها في البحوث التربوية مقارنة بالمرحلتين الابتدائية والثانوية، على الرغم من حساسيتها وأهميتها في تشكيل شخصية الطالب الأكاديمية والسلوكية. كما أن تسليط الضوء على العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء المعلمين يسهم في دعم جهود التطوير المهني، وصياغة سياسات تربوية مستندة إلى نتائج بحثية واقعية (Banker، 2024).

إن هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فقط، بل تسعى إلى تقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق في المدارس المتوسطة السعودية، انطلاقاً من قناعة راسخة بأن تطوير أداء المعلم هو مدخل رئيسي لتحسين جودة التعليم، وأن القيادة التحويلية قد تكون المفتاح لتحقيق هذا الهدف إذا ما تم تفعيلها وتكييفها مع الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمجتمع السعودي (Peng، 2024).

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة المدرسية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في أداء المعلمين، ومناخ العمل داخل المدرسة، وجودة المخرجات التعليمية. وعلى الرغم من التوجهات الحديثة التي تدعو إلى تبني نماذج قيادية معاصرة، مثل القيادة التحويلية التي تُعنى بإلهام المعلمين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم، إلا أن العديد من المدارس

المتوسطة في المملكة العربية السعودية ما زالت تعتمد في إدارتها على أساليب تقليدية قائمة على التوجيه السلطوي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالجوانب الإدارية أكثر من الجوانب التحفيزية والتنموية. هذه الأساليب قد تعيق تفعيل دور المعلم كمحور أساسي في العملية التعليمية، وتحدّ من قدراته الإبداعية، وتضعف دافعيته، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم. وتبرز المشكلة بشكل خاص في المرحلة المتوسطة، التي تواجه تحديات فريدة مرتبطة بخصائص النمو للطلاب، وضغوط التغيير المناهجي، وحاجة المعلمين إلى الدعم المهني المستمر. وفي ظل هذا السياق، تثار تساؤلات حول مدى قدرة القيادات المدرسية الحالية على تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، ومدى تأثير ذلك على أداء المعلمين في بيئة المدرسة السعودية (Day، 2016).

المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية:

1. ضعف الأداء المهني للمعلمين نتيجة غياب التوجيه التحفيزي والدعم التربوي اللازم من قبل القيادات المدرسية.
2. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب، أو الرغبة في النقل، أو حتى التسرب المهني.
3. قصور في تبني المعلمين للممارسات التربوية الحديثة، بسبب غياب التشجيع والتقدير، وعدم تفعيل دور القيادة كمحفز للتطوير المهني.
4. تدني جودة التعليم داخل الصفوف الدراسية، وهو ما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية وتحصيل الطلاب.
5. تفكك في العلاقات المهنية داخل المدرسة نتيجة لضعف التواصل الفعال، وغياب القيادة الملهمة القادرة على بناء مناخ من الثقة والاحترام المتبادل (Mincu، 2022).

بناءً على المشكلة الرئيسية للدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي

- ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. إلى أي مدى يدرك قادة المدارس المتوسطة مفاهيم القيادة التحويلية ويطبقونها في ممارساتهم الإدارية والتربوية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية في المدارس المتوسطة؟
3. كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه قادة المدارس في تطبيق أسلوب القيادة التحويلية داخل البيئة التعليمية؟
5. ما الإجراءات أو التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل القيادة التحويلية بشكل فعال لتحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية للدراسة

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على مفهوم القيادة التحويلية في البيئة التعليمية، وهو مفهوم حديث نسبياً في الأوساط التربوية بالمملكة العربية السعودية، ويستدعي المزيد من البحث والتحليل لفهم أبعاده وتأثيره. فالدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة المدرسية، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يستند إلى نموذج القيادة التحويلية وعلاقته المباشرة وغير المباشرة بأداء المعلمين. كما تُعد هذه الدراسة إضافة علمية مهمة، خصوصاً في ظل قلة الأبحاث التي تناولت هذا النوع من القيادة في سياق المدارس المتوسطة، التي تُعد مرحلة تعليمية حيوية وملينة بالتحديات التربوية والنفسية. ومن خلال استقصاء آليات تطبيق القيادة التحويلية في هذا السياق، تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين بمجال الإدارة التربوية لإجراء المزيد من الدراسات المقارنة والتطبيقية (Serey، 2025).

- الأهمية العملية للدراسة

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات وإرشادات عملية لقادة المدارس ومشرفي التعليم وصانعي السياسات التعليمية، حول كيفية تفعيل القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء المعلمين. إذ توفر نتائج الدراسة فهماً أعمق للتحديات التي تواجه القيادة المدرسية في الميدان، وتوضح الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام

أساليب القيادة التحويلية في خلق بيئة مدرسية محفزة، تدعم النمو المهني للمعلمين، وتدفعهم نحو التميز والإبداع في أداء مهامهم. كما تسهم الدراسة في رفع وعي القيادات التربوية بأهمية التحول من النمط التقليدي في الإدارة إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وتأثيرًا، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم، ورضا المعلمين، واستقرار البيئة المدرسية (Pennell، 2023).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية، من خلال تحليل آليات تطبيق هذا النمط القيادي، وتأثيره على مختلف جوانب الأداء المهني للمعلمين.

الأهداف الفرعية

1. تحليل مدى وعي قادة المدارس المتوسطة بمفهوم القيادة التحويلية ومبادئها الأساسية، ومدى تبنيهم لهذا النمط في ممارساتهم اليومية.
2. تحديد أوجه العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية من حيث التخطيط، والتدريس، والتقويم، والتفاعل الطلابي.
3. التعرف على أثر القيادة التحويلية في رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس المتوسطة.
4. رصد التحديات والمعوقات التي تحول دون تفعيل القيادة التحويلية في البيئة المدرسية السعودية، سواء كانت تنظيمية أو ثقافية أو مهنية.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات التطبيقية لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة، بما يسهم في تطوير أداء المعلمين والارتقاء بجودة التعليم.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

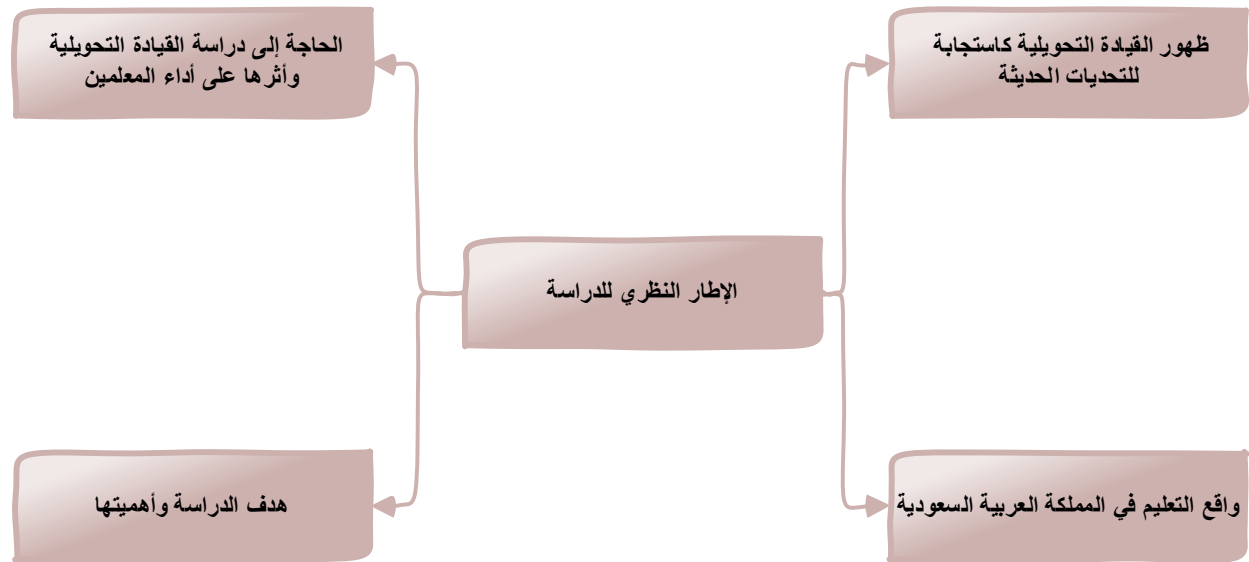
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحولية من قبل قادة المدارس المتوسطة وتحسين أداء المعلمين في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي قادة المدارس المتوسطة بمفاهيم القيادة التحولية ومستوى تطبيقهم لها في الواقع التربوي.
2. تؤثر ممارسات القيادة التحولية تأثيرًا إيجابيًا على أداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم.
3. تسهم القيادة التحولية بشكل إيجابي في رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة.
4. تؤثر التحديات التنظيمية والثقافية داخل المدرسة على قدرة القادة التربويين في تطبيق القيادة التحولية بشكل فعال.
5. يسهم تطبيق القيادة التحولية في خلق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمعلمين.

الإطار النظري للدراسة:

تلعب القيادة دورًا هامًا في نجاح أي مؤسسة، وتتضاعف أهميتها في المؤسسات التعليمية، حيث تمتد آثارها لتشمل جودة التدريس، وكفاءة المعلمين، وفعالية الإدارة، والبيئة المدرسية بشكل عام. ويعتمد تطوير التعليم بشكل كبير على وجود قيادة فعالة قادرة على تحفيز الكوادر التربوية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التعليمية. ولأن المدرسة ليست فقط مكانًا للتعلم، بل بيئة متكاملة تنمو فيها مهارات الطلبة وتنضج فيها شخصية المعلمين، فإن نمط القيادة الممارس داخل المدرسة يؤثر بشكل مباشر على أدائها كمؤسسة تعليمية.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

- ظهور القيادة التحويلية كاستجابة للتحديات الحديثة

مع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، سواء من حيث التطور التكنولوجي، أو تغير طبيعة المتعلم، أو ارتفاع سقف التوقعات المجتمعية، ظهرت الحاجة إلى نماذج قيادية أكثر مرونة وفعالية. وهنا ظهر مفهوم القيادة التحويلية، الذي يُعد من أبرز النظريات الإدارية الحديثة، ويتميز بتركيزه على "تحويل" الأفراد والمؤسسات من خلال الإلهام، والتحفيز، والرؤية المشتركة، والاهتمام الفردي بالموظفين. ويمثل هذا النموذج تحولاً جوهرياً عن الأساليب التقليدية القائمة على الأوامر والرقابة، حيث يركز على التأثير الإيجابي طويل المدى بدلاً من التحكم قصير الأمد (Edu، 2024).

- واقع التعليم في المملكة العربية السعودية

شهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة خلال العقود الأخيرة، خصوصاً في إطار رؤية المملكة 2030، التي أكدت على ضرورة الارتقاء بجودة التعليم، وتطوير القيادات التربوية، وتمكين المعلمين، وتحسين البيئة التعليمية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة، لا يزال هناك الكثير من التحديات التي تواجه المدارس، خاصة في المرحلة المتوسطة، مثل تدني دافعية بعض المعلمين، أو ضعف الأداء المهني، أو غياب الدعم الكافي من القيادة المدرسية. وهذا ما يجعل البحث في أساليب القيادة الحديثة، وعلى رأسها القيادة التحويلية، أمراً بالغ الأهمية في السياق السعودي (Abdullateef، 2023).

- الحاجة إلى دراسة القيادة التحويلية وأثرها على أداء المعلمين

المعلم هو الركيزة الأساسية في أي نظام تعليمي ناجح، وأداؤه يرتبط بعدة عوامل، من بينها بيئة العمل، والدعم المهني، ونوع القيادة التي يتلقاها داخل المدرسة. وقد أظهرت دراسات عالمية أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز المعلمين على العطاء، وتشجعهم على الابتكار، وتساعدتهم على التغلب على التحديات المهنية. ورغم أن هذه النتائج مثبتة في العديد من البيئات التعليمية عالمياً، إلا أن تطبيق القيادة التحويلية في السياق السعودي، وبخاصة في المدارس المتوسطة، لم يتم تناوله بشكل كافٍ، مما يفتح الباب لإجراء دراسات حالة محلية تعمق الفهم وتقدم حلولاً واقعية قابلة للتنفيذ (Achi، 2025).

- هدف الدراسة وأهميتها

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة ميدانية تُظهر الواقع، وتسلط الضوء على نقاط القوة والقصور، وتقدم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير العمل القيادي التربوي. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية، وتقديم رؤية تطبيقية تستفيد منها القيادات المدرسية وصناع القرار التربوي، من أجل بناء بيئة مدرسية أكثر فاعلية وتحفيزاً وإنتاجية (Kou، 2024).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (الزبيدي، 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف عن درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين، كما هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين، كذلك هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث، وهدفت

إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ولسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على مقياسين رئيسيين: أولهما: القيادة التحويلية الذي أعده زين العابدين (2018)، وثانيهما: تطوير الأداء المهني الذي أعده مصاورة وعليمات (2022) وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مكتب تعليم الليث والبالغ عددهم (2750) معلماً ومعلمة. عدد المعلمين (1213) معلماً، وعدد المعلمات (1537) معلمة، أما عينة الدراسة الملائمة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عينة الفرصة، وبلغ عدد أفرادها (342) تمثل ما نسبته (12.44%) من مجتمع الدراسة الكلي.

هدفت دراسة (الحبيب، 2022) إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل، وبناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية من أجل تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمعرفة الواقع، كما استخدمت المنهج الاستكشافي الاستطلاعي، الذي يرتبط باستطلاع توجهات الرأي فيما يتعلق بمستقبل علاقات ماضوية بواسطة نماذج من العلاقات والتشابكات باستخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية، وقد أخذت عينة عشوائية بلغت (335) معلمة، حيث تم استخدام استبانة لقياس الواقع اشتملت على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الأبعاد جميعها بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب: التأثير المثالي والدافعية الإلهامية بنفس الدرجة، يلها بعد الاستشارة العقلية ثم في المرتبة الأخيرة الاعتبارات الفردية، وتم تقديم سيناريوهات مستقبلية، تمثلت في ثلاث سيناريوهات (السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري) لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات.

هدفت دراسة (دبوس، 2024) التعرف إلى واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة للقيادة التحويلية مكونة من (24) فقرة موزعة على أربع مجالات، واستبانة لمعايير جودة التعليم في المدارس مكونة من (30) فقرة موزعة على خمس مجالات. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (381) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس

التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية اختيروا عشوائيا. وبعد جمع بيانات الدراسة وتحليلها احصائيا أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الفلسطينية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما كانت أيضا درجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية مرتفعة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ودرجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات.

هدفت دراسة (حداد، 2022) للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (650) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.63)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (10 سنوات فأكثر)، واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بتنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة ودعم الجهود التطويرية التشاركية، وضرورة اهتمام المديرين بالعلاقات الإنسانية، وتفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي،

الدراسات الأجنبية:

تستكشف دراسة (Alsalman، 2025) تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في قطاع الاتصالات السعودي، وهو قطاع محوري في جهود التنوع الاقتصادي في البلاد. باستخدام أسلوب دراسة الحالة النوعية، تدرس الدراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، وتحفيز الموظفين، والابتكار. باستخدام نهج متعدد الأساليب، جمعت البيانات من خلال مقابلات مع 60 من قادة القطاع، واستطلاعات رأي 300 موظف في مختلف شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. تكشف النتائج عن تزايد تبني ممارسات القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات السعودي، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر والتغيير التكيفي. تشمل الممارسات الرئيسية التي تم تحديدها صياغة رؤية مقنعة، وتهيئة بيئة من الثقة والتعاون، وتوفير الدعم والتشجيع الفردي. لا تعزز هذه الممارسات رضا الموظفين وإنتاجيتهم فحسب، بل تعزز أيضًا الميزة التنافسية

للقطاع في سوق سريع التطور. وتختتم الدراسة بآثارها على برامج تطوير القيادة في المملكة العربية السعودية، مؤكدةً على الحاجة إلى استراتيجيات مصممة خصيصاً لثقافة المنطقة لتحسين إمكانات القيادة ونجاح المؤسسات.

تناولت دراسة (Alzoraiki، 2024) التأثير الوسيط لثقافة المدرسة على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التدريسي في المدارس الحكومية اليمنية. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 375 معلماً من مدارس صنعاء باليمن للمشاركة. وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام SmartPLS 3. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة المدرسية الإيجابية تنبئان بشكل كبير بأداء تدريسي أفضل. وعلاوة على ذلك، توسّطت الثقافة المدرسية العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء التدريسي. وتوفر هذه النتائج رؤية قيمة لقيادة المدارس حول الدور الحاسم لثقافة المدرسة في تحقيق التميز في التدريس. كما تسلط النتائج الضوء على آليات تحسين الثقافة المدرسية والقيادة التربوية لتنفيذ سياسات لتحسين نتائج الطلاب. وبالتالي، تناولت هذه الدراسة فجوة في البحث حول الروابط بين أساليب القيادة والأداء التدريسي وثقافة المدرسة في السياق غير المدروس لنظام التعليم في اليمن.

المنظمات كيانات ديناميكية، فهي في تطور وتغير مستمرين. وبالتالي، تتطلب هذه الكيانات قيادة قادرة على إدارة التحولات. القيادة التحويلية هي نموذج قيادي فعال يركز على التكيف مع الظروف البيئية القائمة سواء من خلال المعلومات الداخلية أو الموارد البشرية والمالية أو المتغيرات الخارجية المختلفة. هدفت دراسة (Alessa، 2021) إلى تسليط الضوء على خصائص القيادة التحويلية وآثارها على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، وتسلط الضوء على الحاجة الملحة لاختبار النوايا السلوكية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام العديد من قواعد البيانات الرئيسية. تم تحديد فترة الدراسة من عام 2011 إلى عام 2020 حيث كان موضوع الدراسة هو القيادة التحويلية الحالية داخل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كان هناك ما مجموعه 47,400,000 دراسة حول القيادة التحويلية على جوجل، ومع ذلك، تمت مراجعة 22 دراسة فقط والتي أجريت بالكامل في الجامعات السعودية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تُمارس عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. استُخدم منهج البحث الوثائقي لمراجعة أحدث ما توصلت إليه الأدبيات الإدارية حول نظرية القيادة التحويلية ونتائجها التنظيمية. كما استُخدم معيار NVIVO 11 لإجراء

تحليل موضوعي للروابط بين القيادة التحويلية ونتائجها التنظيمية، وهي: الالتزام التنظيمي، وممارسات إدارة المعرفة، والروح المعنوية، وتمكين الموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى التحول نحو الجودة وإثراء العمل. ولذلك، دُرست الاتجاهات السلوكية، مثل الالتزام التنظيمي، والتمكين، والرضا الوظيفي، وممارسات إدارة المعرفة، بشكل أكثر إثارة للاهتمام ونقداً. علاوة على ذلك، ينبغي استكشاف هذه الجوانب السلوكية بشكل أعمق في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تُعدّ جودة التعليم في المدارس الابتدائية عاملاً هاماً في تنمية إمكانات الطلاب واستعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل. يتناول بحث (Nikko، 2024) دور القيادة التحويلية في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية، من خلال مناهج كمية ونوعية، مستخدماً دراسات أدبية واستطلاعات رأي ومقابلات معمقة في عدة مدارس ابتدائية تُطبّق مبادئ القيادة التحويلية. وقد ثبت أن القيادة التحويلية، التي تتميز بالتحفيز والإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي، تؤثر إيجاباً على تحفيز المعلمين وإبداعهم وأدائهم، فضلاً عن زيادة مشاركة الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي. ويُظهر هذا البحث أن القادة القادرين على إلهام وتشجيع الابتكار والاهتمام باحتياجات الأفراد في المجتمع المدرسي يلعبون دوراً رئيسياً في تهيئة بيئة تعليمية مواتية، مما يُحسّن بدوره جودة التعليم بشكل عام. وهناك علاقة وثيقة بين تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وتحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية، والتي تتأثر بتحسين أداء المعلمين ونجاح الطلاب الأكاديمي. وتؤكد نتائج هذا البحث على ضرورة تعليم وتدريب القادة المستقبليين للمدارس، مع التركيز بشكل خاص على تطوير صفات القيادة التحويلية، من أجل تحسين جودة التعليم في المستقبل.

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يهدف إلى إلهام وتحفيز المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المؤسسة وتحقيق نتائج استثنائية. في ظل تزايد المطالب بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، لا تزال العلاقة بين القيادة التحويلية والعقد النفسي وأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي مجالاً فاعلاً للبحث الأكاديمي. تركز دراسة (Fengtian Kou، 2024) على الدور الوسيط للعقد النفسي بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بمقاطعة شانغونغ، مستكشفة تأثير القيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس. هذه الدراسة دراسة كمية استخدمت أسلوب العينة الميسرة لإجراء استبيان، حيث شمل 755 عضو هيئة تدريس من مختلف مؤسسات التعليم العالي في شانغونغ،

الصين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعزز العقد النفسي لأعضاء هيئة التدريس بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى تحسين مستويات أدائهم. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن العقد النفسي آلية رئيسية تُحسن من خلالها القيادة التحويلية أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالأساس من خلال تعزيز شعور أعلى بالوفاء بالعقد النفسي بين المعلمين. تُبرز هذه الرؤى الدور الحاسم لممارسات القيادة التحويلية وبناء عقد نفسي قوي في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي. وتدعو الدراسة إلى اعتماد إدارات التعليم العالي استراتيجيات القيادة التحويلية، إلى جانب جهود متضافرة لبناء عقد نفسي فعّال داخل الكليات واستدامته، كوسيلة لتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس.

المنهجية وطرق البحث:

في هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث يتيح هذا المنهج فهم الظاهرة المدروسة – والمتمثلة في دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين – من خلال جمع البيانات المتعلقة بواقع الممارسات القيادية وتحليلها بشكل منهجي. ويعتمد هذا المنهج على وصف الوضع القائم داخل المدرسة المتوسطة محل الدراسة، ثم تحليل العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية ومستوى أداء المعلمين، بهدف استخلاص استنتاجات علمية تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة التعليمية السعودية.

النتائج:

• الوصف الاحصائي لبيانات التجربة

يوضح الجدول صورة واسعة لملامح العينة ووجهات نظرها حول أثر القيادة التحويلية في المدارس. متوسطات البنود تدور قرب القيمة 3.4 إلى 3.5، ما يشير إلى ميل عام نحو الموافقة على دور القيادة التحويلية في دعم الأداء، وتشجيع التطوير المهني، وتحسين بيئة العمل. الانحرافات المعيارية تتراوح بين 1.2 و1.5 تقريباً، وهذا يعني وجود تباين معتدل في آراء المشاركين. كما تُظهر قيم الالتواء والسُّطوح أن التوزيعات مائلة قليلاً نحو اليسار وتميل إلى التسطح، ما يعكس انتشاراً واسعاً للإجابات.

بشكل عام، تُلَمَح النتائج إلى تقدير إيجابي لأساليب القيادة التحويلية وقدرتها على تحسين بيئة التعليم وتعزيز دور المعلمين في تطوير أنفسهم.

Statistics							
Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
						Valid	
-1.339	-0.006	1.426	3.00	0.101	3.08	200	العمر
-2.000	0.141	0.500	1.00	0.035	1.47	200	الجنس
-1.064	-0.362	1.325	4.00	0.094	3.45	200	الدرجة العلمية
-0.824	-0.442	1.280	4.00	0.091	3.49	200	أعتقد أن القائد التحويلي يشجع المعلمين على تقديم أفضل أداء ممكن.
-1.009	-0.414	1.352	4.00	0.096	3.46	200	القيادة التحويلية تحفز المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية باستمرار.
-1.139	-0.482	1.453	4.00	0.103	3.49	200	القائد التحويلي يوضح رؤية واضحة للمدرسة ويشجع المعلمين على العمل نحو تحقيقها.
-1.389	-0.401	1.563	4.00	0.111	3.41	200	القيادة التحويلية تساهم في تحسين روح التعاون بين المعلمين.
-0.882	-0.355	1.266	3.50	0.090	3.44	200	القائد التحويلي يدعم الابتكار والإبداع في طرق التدريس.
-0.942	-0.501	1.349	4.00	0.095	3.53	200	القيادة التحويلية تشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.
-1.278	-0.427	1.492	4.00	0.105	3.43	200	القائد التحويلي يقدم ملاحظات بناءة تساعد المعلمين على تحسين أدائهم.

-1.391	-0.384	1.554	4.00	0.110	3.42	200	القيادة التحولية تعزز التزام المعلمين بأهداف المدرسة ورسالتها.
-0.954	-0.337	1.227	4.00	0.087	3.54	200	القائد التحولي يقدر جهود المعلمين ويكافئ الأداء المتميز.
-1.257	-0.202	1.375	3.00	0.097	3.33	200	القيادة التحولية تحسن القدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات داخل المدرسة.
-1.279	-0.401	1.469	4.00	0.104	3.46	200	القائد التحولي يشجع على التعلم المستمر وتطوير الذات بين المعلمين.
-1.445	-0.297	1.549	4.00	0.109	3.35	200	القيادة التحولية تساهم في رفع رضا المعلمين عن بيئة العمل المدرسية.
-1.123	-0.265	1.346	3.00	0.095	3.37	200	القائد التحولي يخلق بيئة تعليمية محفزة ومشجعة على الابتكار.
-1.076	-0.410	1.389	4.00	0.098	3.47	200	القيادة التحولية تساعد على تعزيز الالتزام بالقيم والمعايير المهنية في المدرسة.
-1.108	-0.472	1.420	4.00	0.100	3.45	200	القائد التحولي يدعم تطوير استراتيجيات تعليمية فعالة.
-1.260	-0.438	1.490	4.00	0.105	3.47	200	القيادة التحولية تحسن مستوى التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية.
-1.166	-0.325	1.319	4.00	0.093	3.52	200	أرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض.

جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.

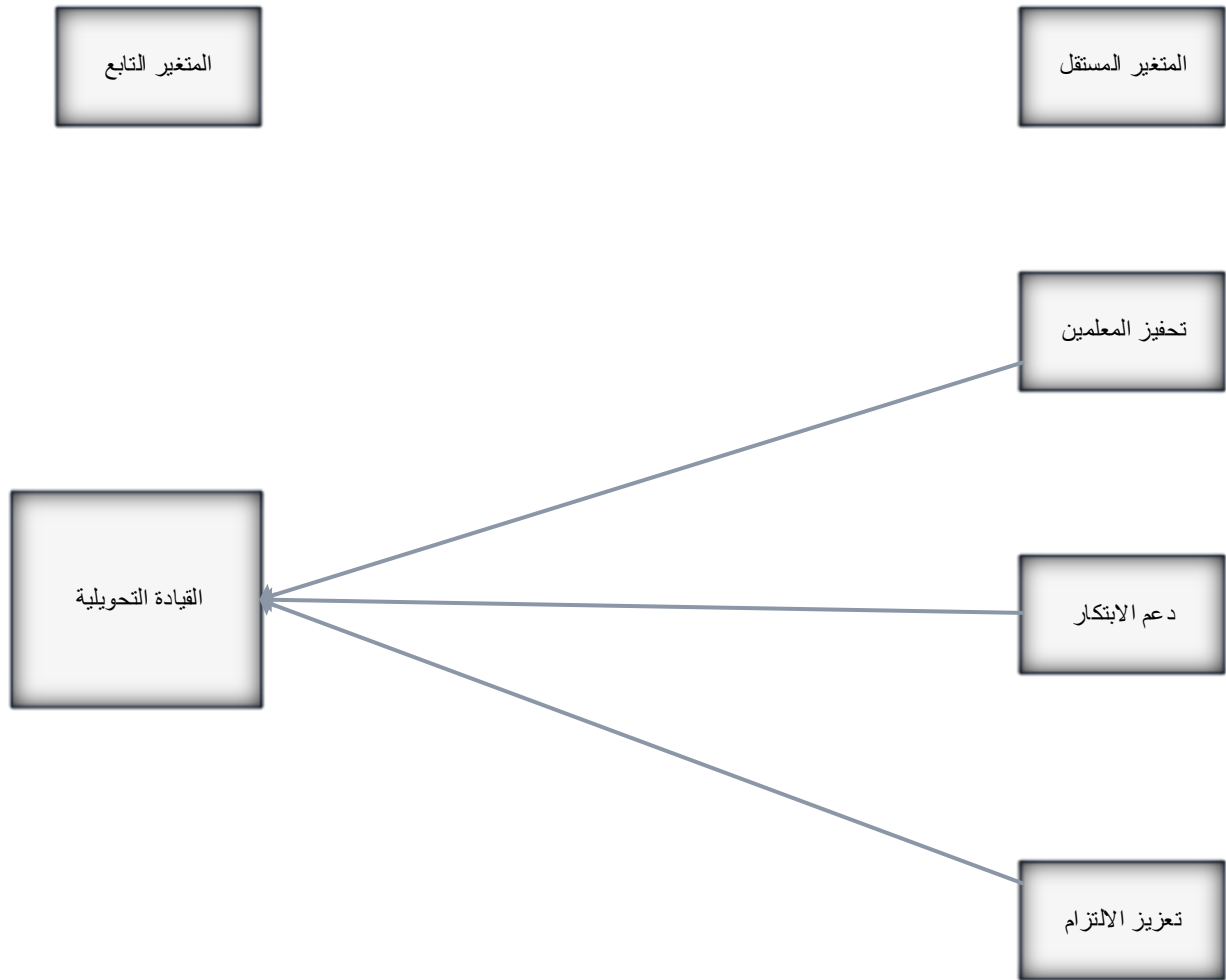
- تحليل الموثوقية والمصداقية لبيانات التجربة

يُظهر جدول إحصائيات الموثوقية أن قيمة Cronbach's Alpha = 0.900 لعشرين بنداً، وهي قيمة عالية جداً وتشير إلى مستوى قوي من الاتساق الداخلي بين البنود. هذا يعني أن العبارات المستخدمة في الاستبيان تقيس المفهوم نفسه بشكل متماسك، وأن استجابات المشاركين كانت مستقرة وغير عشوائية. قيمة ألفا التي تتجاوز 0.9 تعد مؤشراً ممتازاً على أن الأداة البحثية موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في القياس والتحليل. وبذلك يمكن للباحث متابعة إجراء التحليلات الإحصائية بثقة لأن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الدقة والاتساق.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	20

جدول 2 : إحصائيات الموثوقية.

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 2: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

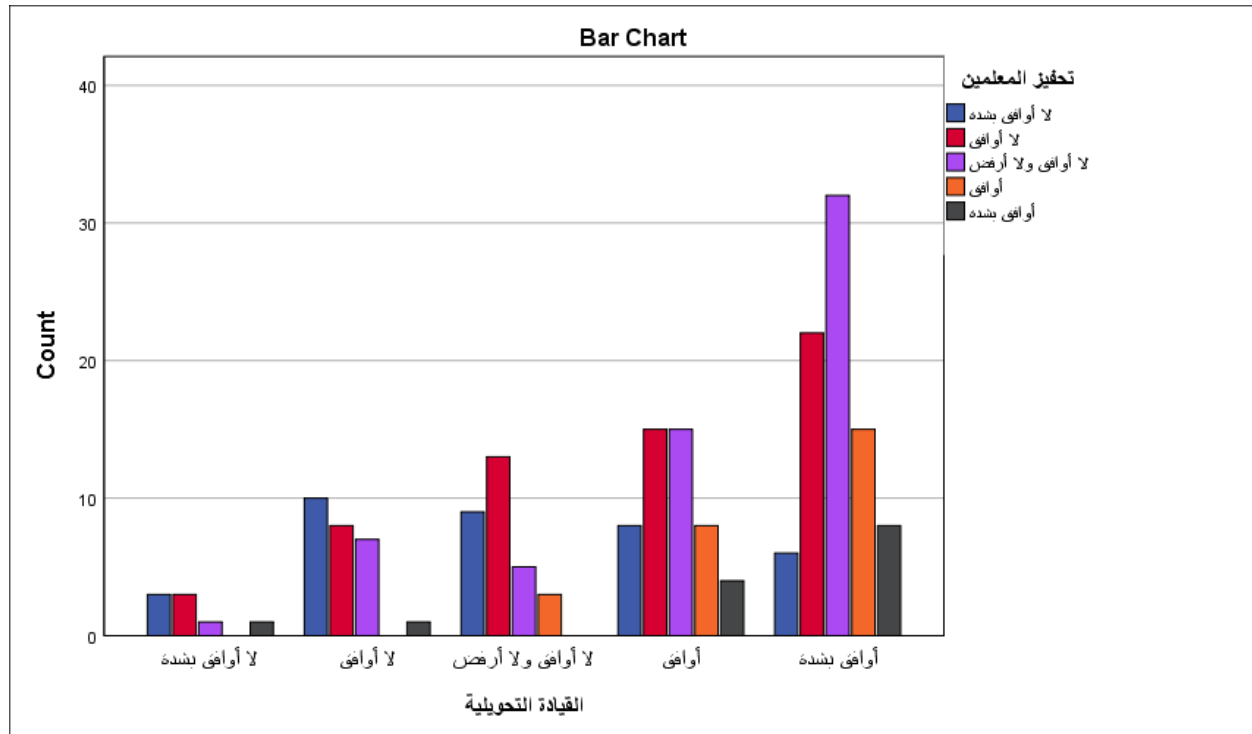
- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

- دور القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

تُظهر نتائج اختبار كاي سكوير أن القيمة الخاصة بـ $\text{Pearson Chi-Square} = 32.279$ بـ 16 درجات حرية، ومع دلالة 0.009، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى تحفيز المعلمين في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. كما يدعم اختبار Likelihood Ratio النتيجة بدلالة قوية قدرها 0.001. ويعني ذلك أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير واضح على درجة تحفيز المعلمين. أما ارتباط Linear-by-Linear فجاء بدلالة عالية جداً، مما يعزز وجود اتجاه منتظم في العلاقة. ورغم وجود خلايا ذات تكرارات منخفضة، إلا أن النتيجة تظل دالة وقابلة للتفسير.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.279 ^a	16	.009
Likelihood Ratio	38.528	16	.001
Linear-by-Linear Association	21.131	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .57.			

جدول 3 : اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 3: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

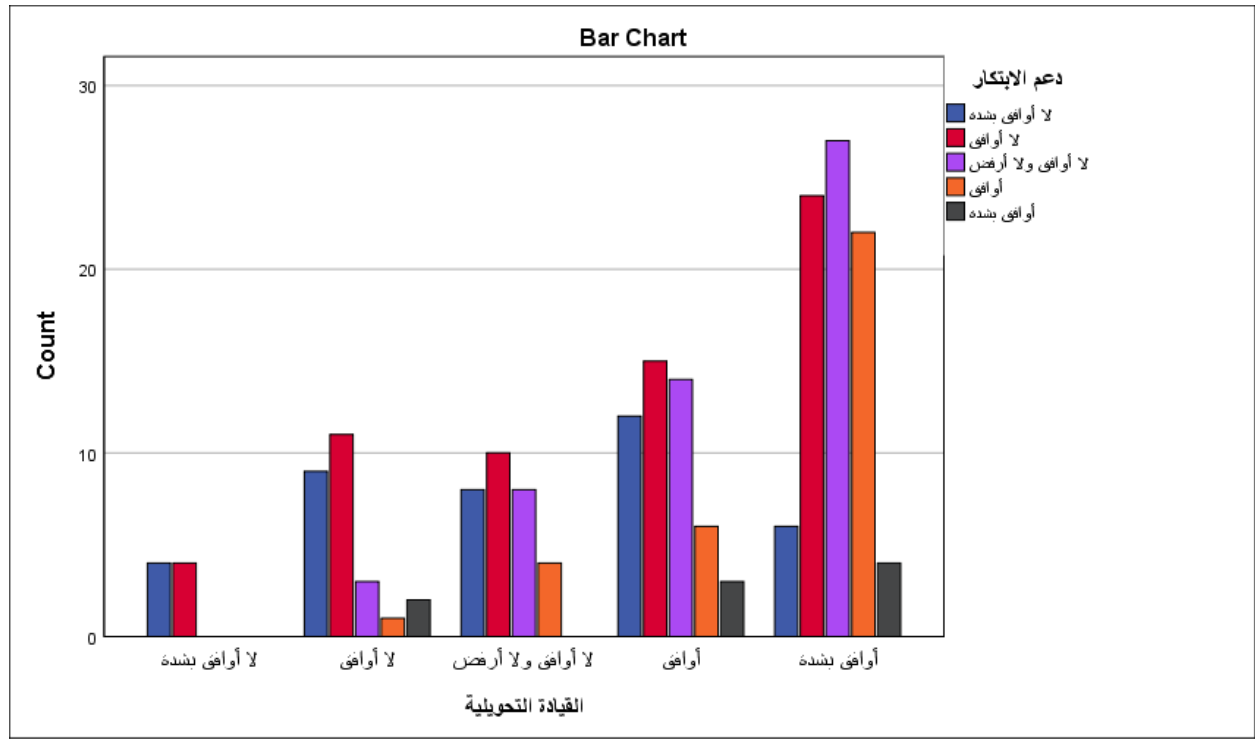
• دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

تُظهر نتائج اختبار كاي سكوير أن قيمة $\text{Pearson Chi-Square} = 33.877$ بدرجات حرية 16، ومع مستوى دلالة 0.006، ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ودعم الابتكار في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. كما يؤكد Likelihood Ratio النتيجة بدلالة قوية تبلغ 0.001. ويكشف Linear-by-Linear Association عن ارتباط خطي واضح بدلالة عالية جداً، مما يعزز فكرة أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يرتبط بزيادة دعم الابتكار. ورغم وجود بعض الخلايا ذات التكرارات المنخفضة، إلا أن النتائج إجمالاً تثبت أثر القيادة التحويلية في تعزيز بيئة ابتكارية داخل المدارس.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.877 ^a	16	.006
Likelihood Ratio	40.262	16	.001
Linear-by-Linear Association	22.142	1	.000
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

جدول 4: اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 4: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

• دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

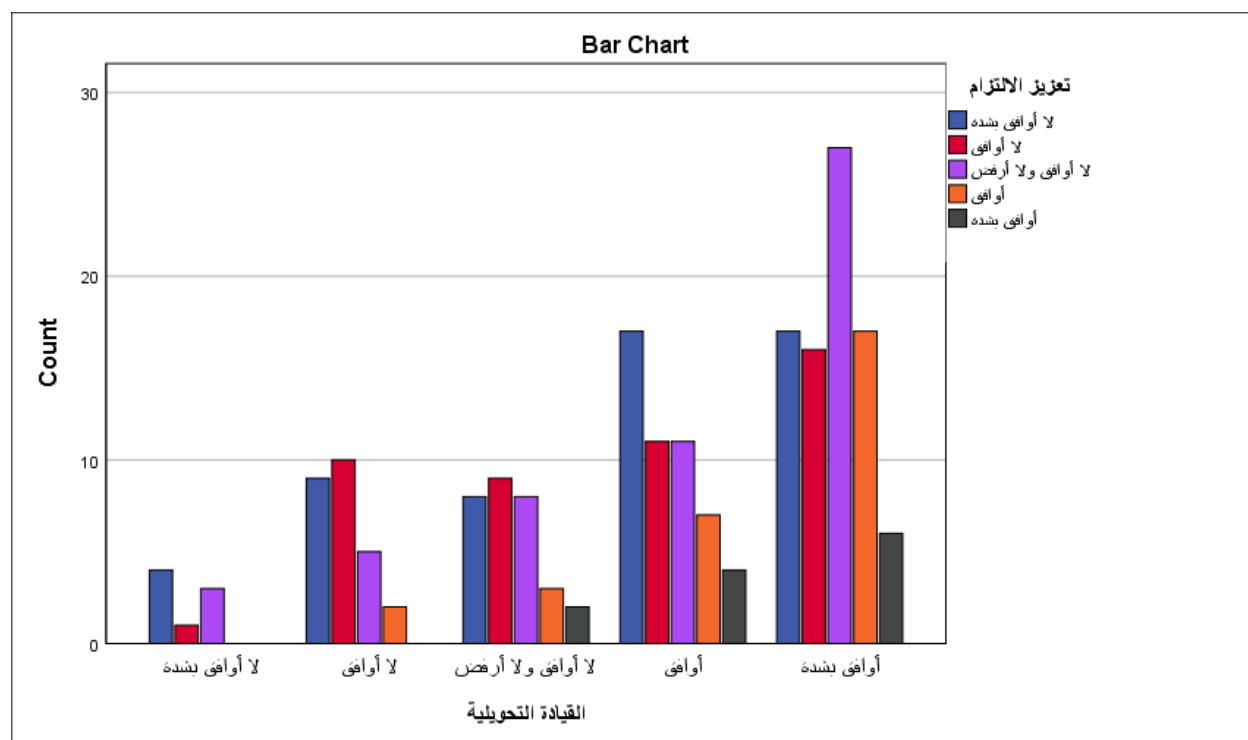
تشير نتائج اختبار كاي سكوير إلى أن قيمة $\text{Pearson Chi-Square} = 17.393$ بدرجات حرية 16، ومع مستوى دلالة 0.361، ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. كما يدعم Likelihood Ratio هذه النتيجة بدلالة غير معنوية (0.209). ورغم أن $\text{Linear-by-Linear Association}$

يظهر ارتباطاً خطياً بدلالة 0.002، إلا أن النتائج العامة لا تكفي لإثبات علاقة قوية بين المتغيرين. إضافة إلى ذلك، وجود نسبة من الخلايا ذات التكرارات المنخفضة يحد من قوة الاختبار. بشكل عام، لا يثبت التحليل وجود تأثير واضح للقيادة التحويلية على الالتزام.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.393 ^a	16	.361
Likelihood Ratio	20.251	16	.209
Linear-by-Linear Association	9.656	1	.002
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

جدول 5: اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 5: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية

• تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تحليل التباين يوضح أن النموذج الإحصائي الذي يضم تحفيز المعلمين وتعزيز الالتزام ودعم الابتكار يفسر جزءاً معنوياً من التباين في القيادة التحويلية. قيمة $F = 5.554$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ تشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائياً. بمعنى آخر، المتغيرات الثلاثة مجتمعة لها تأثير مهم ومعنوي على مستوى القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة.

الجزء المتبقي من التباين (Residual) يمثل العوامل الأخرى غير المشمولة في النموذج. بشكل عام، النتائج تدل على أن القيادة التحويلية تتأثر بشكل حقيقي بعوامل التحفيز والالتزام والابتكار لدى المعلمين.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	76.129	12	6.344	5.554	.000
Residual	210.185	184	1.142		
Total	286.315	196			
a. Dependent Variable: القيادة التحويلية					
b. Model: (Intercept), تحفيز المعلمين, تعزيز الالتزام, دعم الابتكار					

جدول 6 : تحليل التباين الأحادي.

• المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة

نتائج نموذج عامل بايز توضح أن قيمة $\text{Bayes Factor} = 288.514$ ، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتشير إلى وجود دليل قوي لصالح النموذج الذي يضم تحفيز المعلمين وتعزيز الالتزام ودعم الابتكار مقارنة بالنموذج الفارغ. معامل الارتباط $R = 0.516$ يبين وجود علاقة متوسطة بين المتغيرات المستقلة والقيادة التحويلية. كما أن $R \text{ Square} = 0.266$ توضح أن النموذج يفسر حوالي 26.6% من التباين في القيادة التحويلية. الانحراف المعياري للتقدير 1.07 يشير إلى دقة جيدة للنموذج. بشكل عام، النتائج تدعم قوة النموذج وأهميته.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
288.514	.516	.266	.218	1.07
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تعزيز التحفيز للمعلمين, تعزيز الالتزام, دعم الابتكار				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 7 : ملخص نموذج عامل بايز.

الخاتمة ومناقشة النتائج:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل أحد أبرز الأساليب القيادية القادرة على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في أداء المعلمين داخل البيئة المدرسية. فقد بينت البيانات المستخلصة من المقابلات والاستبيانات أن مديري المدارس الذين يمارسون القيادة التحويلية يسهمون بفاعلية في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وتعزيز انتمائهم المهني، وتحفيزهم نحو الإبداع والتجديد في طرق التدريس.

يتضح من النتائج أن مكونات القيادة التحويلية الأربعة — التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي — كان لها أثر متباين في تحسين أداء المعلمين. فقد أظهر التأثير المثالي دوراً مهماً في بناء الثقة بين القائد والمعلمين، وهو ما انعكس في ازدياد الالتزام المهني والرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة. أما التحفيز الإلهامي، فقد ساهم في خلق بيئة إيجابية تُشجع على التحدي والابتكار، حيث عبر العديد من المعلمين عن شعورهم بأن قائدهم يلهمهم نحو التميز ويمنحهم رؤية واضحة للمستقبل.

وفيما يخص الاستشارة الفكرية، فقد تبين أنها تُعد من أكثر العناصر تأثيراً في تطوير أداء المعلمين، إذ شجعتهم على التفكير النقدي والتجريب واستخدام استراتيجيات تدريس حديثة تتناسب مع متطلبات المناهج الجديدة ورؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى تنمية المهارات والإبداع. كما كان لـ الاعتبار الفردي أثر واضح في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال اهتمام القائد باحتياجات كل معلم، وتقديره لجهوده، وتقديمه الدعم اللازم للتطوير المهني والشخصي.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة، تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه أبحاث محلية ودولية حول فعالية القيادة التحويلية في البيئات التعليمية. إلا أن هذه الدراسة أوضحت أن البيئة الثقافية والتنظيمية في المدارس السعودية قد تفرض بعض التحديات

التي تحدّ من التطبيق الكامل للقيادة التحويلية، مثل البيروقراطية الإدارية، وكثرة الأعباء التدريسية، وضعف الحوافز المادية، مما قد يؤثر على مدى تجاوب بعض المعلمين مع ممارسات القائد التحويلي. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن وجود قائد يمتلك رؤية واضحة ومهارات تواصل عالية يمكن أن يخفف من أثر هذه التحديات، ويسهم في خلق ثقافة مدرسية محفزة على التغيير والتطور المستمر.

التوصيات:

1. تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المدارس السعودية من خلال إدراجها ضمن برامج إعداد وتأهيل قادة المدارس، والتركيز على تنمية مهاراتهم في مجالات الإلهام، والتحفيز، والتفويض، وبناء الثقة مع المعلمين.
2. تنظيم برامج تدريبية دورية لقادة المدارس والمشرفين التربويين تتناول أساليب القيادة الحديثة، خاصة القيادة التحويلية، وكيفية توظيفها لتحفيز المعلمين وتحسين أدائهم بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم.
3. تهيئة بيئة عمل مدرسية محفزة وداعمة تسهم في تمكين المعلمين من الإبداع والتجديد في أساليب التدريس، من خلال تقليل الأعباء الإدارية والروتينية، وتوفير أدوات وموارد تدعم العمل التربوي الفعّال.
4. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتشاركي داخل المدرسة، وذلك من خلال تشجيع القائد التحويلي على بناء فرق عمل فعّالة تقوم على الثقة والتعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين.
5. تفعيل نظام للحوافز والتقدير المهني يكافئ المعلمين المتميزين ويحفزهم على الاستمرار في الأداء الإبداعي، بما يعزز روح المبادرة والانتماء للمؤسسة التعليمية.
6. إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار المدرسي، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى الرضا المهني وتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين.
7. الاهتمام بتقويم الأداء القيادي والإداري في المدارس بشكل دوري، من خلال أدوات تقويم شاملة تقيس مدى تطبيق القادة للقيادة التحويلية وتأثيرها في بيئة العمل المدرسية.

8. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية موسّعة تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين في مراحل دراسية مختلفة (ابتدائية، ثانوية)، مع مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية.
9. دمج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج إعداد المعلمين والقادة التربويين في الجامعات وكليات التربية، لضمان ترسيخ الممارسات القيادية الحديثة في النظام التعليمي السعودي.

قائمة المصادر والمراجع:

- المراجع العربية:

- الحبيب, خ. ا. (2022). القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل – دراسة مستقبلية. 88(4), 259-308. Retrieved from https://mkmgmt.journals.ekb.eg/article_243659.html
- الزبيدي, ح. ب. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. 86. Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/965>
- حداد, م. ط. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/4738>
- دبوس, م. (2024). واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين. 6(3). Retrieved from https://gfsc.journals.ekb.eg/article_381017.html

- المراجع الأجنبية:

- Abdullateef, S. T. (2023). Making Saudi vision 2030 a reality through educational transformation at the university level. 1-16. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368968839_Making_Saudi_vision_2030_a_reality_through_educational_transformation_at_the_university_level
- Achi, S. H. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393368275_The_Impact_of_Transformational_Leadership_and_Work_Environment_on_Teachers'_Performance_in_Crisis-Affected_Educational_Settings
- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8635992/>
- Als Salman, A. I. (2025). Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry. 4(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388548089_Transformational_Leadership_Practices_in_Saudi_Arabia_A_Case_Study_of_the_Saudi_Telecom_Industry

- Alzoraiki, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382446839_The_role_of_transformational_leadership_in_enhancing_school_culture_and_teaching_performance_in_Yemeni_public_schools
- Banker, D. V. (2024). Measuring Educational Leadership for Modern Era. Retrieved from <https://www.intechopen.com/online-first/1211185>
- Chen, J. (2021). Factors Influencing Curriculum Leadership of Primary and Secondary School Teachers from the Perspective of Field Dynamic Theory: An Empirical Investigation in China. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/12007>
- Day, C. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/293807420_The_Impact_of_Leadership_on_Student_Outcomes_How_Successful_School_Leaders_Use_Transformational_and_Instructional_Strategies_to_Make_a_Difference
- Edu, N. (2024). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SHAPING THE FUTURE OF HIGHER EDUCATION. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388530185_THE_ROLE_OF_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_IN_SHAPING_THE_FUTURE_OF_HIGHER_EDUCATION
- Fengtian Kou, X. W. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance in Shandong Universities: The Mediating Role of the Psychological Contract. 23(6). Retrieved from <https://www.ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/10454>
- Javornik, Š. (2023). Factors Contributing to School Effectiveness: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10606047/>
- Kemethofer, D. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2021.2021294>
- Kou, F. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance in Shandong Universities: The Mediating Role of the Psychological Contract. 23(6), 215-232. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381892207_The_Impact_of_Transformati

onal_Leadership_on_Teacher_Performance_in_Shandong_Universities_The_Mediating_Role_of_the_Psychological_Contract

- Mincu, M. (2022). Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9628287/>
- Nikko, N. (2024). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION IN ELEMENTARY SCHOOLS. 8(2). Retrieved from <https://injournal.org/index.php/12/article/view/248>
- Peng, T. (2024). Evolution and Current Research Status of Educational Leadership Theory: A Content Analysis-Based Study. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241285763>
- Pennell, L. (2023). Transformational Leadership in Education: A Comprehensive Approach to Educational Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371002899_Transformational_Leadership_in_Education_A_Comprehensive_Approach_to_Educational_Success
- Serey, M. (2025). Transformational Leadership in Education: A Review of Concepts, Roles, Challenges, Practices and their Effects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393654300_Transformational_Leadership_in_Education_A_Review_of_Concepts_Roles_Challenges_Practices_and_their_Effects
- Toprak, M. (2020). Leadership in Educational: A Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348801441_Leadership_in_Educational_A_Systematic_Review