



جامعة ميدأوشن
كلية العلوم الإنسانية
قسم / تخصص القيادة التربويه

عنوان البحث

القيادة التحويلية ودورها في تحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس
الثانوية بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/مشاعل خالد الدباس

243001860

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفهرس

١.....	المقدمه
٢.....	مشكلة الدراسة
٣.....	أهمية الدراسة
٤.....	أهداف الدراسة
٥.....	تساؤلات الدراسة
٦.....	فروض الدراسة
٧.....	مصطلحات الدراسة
٨.....	الدراسات السابقة
١٦.....	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٤.....	المنهجية وطرق البحث
٢٩.....	أدوات الدراسة
٣٣.....	حدود الدراسة
٣٧.....	المراجع

مقدمة:

تعد القيادة المدرسية عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية وتطويرها، حيث يُعزى كثير من التحسينات في بيئة المدرسة وأداء المعلمين والطلبة إلى فعالية القائد التربوي. وفي السنوات الأخيرة، برز مفهوم القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة، والتي تركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم لإحداث تغييرات إيجابية تتجاوز الأداء التقليدي، وهو ما طرحه “بيرنز” (Burns, 1978) في بداياته، ثم طوّره “باس” (Bass, 1985) ليصبح من أكثر نظريات القيادة انتشاراً وتأثيراً في الميدان التربوي.

يمتاز القائد التحويلي بقدرته على بناء رؤية مشتركة للمستقبل، وتهيئة ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والثقة، وتدعم القيم الإيجابية والسلوكيات المحفزة، مما يسهم في تحسين الأداء العام داخل المؤسسة التعليمية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن هذا النمط القيادي يسهم في خلق مناخ مهني إيجابي يدعم الابتكار، ويزيد من دافعية العاملين، ويعزز من التزامهم المهني، وهو ما ينعكس على تحسين المخرجات التعليمية (الزبيدي وآخرون، 2022؛ Alzoraiki et al., 2024).

وفي السياق المحلي، تلعب قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض دوراً محورياً في تطوير البيئة التعليمية، لا سيما في ظل التوجهات الحديثة للمملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، التي تؤكد على تمكين القيادات التربوية النسائية، والارتقاء بجودة التعليم، وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس. ويُقصد بـ”البيئة التعليمية” في هذا السياق ذلك الإطار المتكامل الذي يشمل الجوانب المادية، والاجتماعية، والنفسية، والأكاديمية، والذي يسهم بشكل مباشر في دعم العملية التعليمية وتحفيز أطرافها كافة نحو الإبداع والتطور (جعفر، 2024؛ Mukherjee & Pramod, 2023).

ومن هنا، تظهر أهمية دراسة دور القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس، لمعرفة مدى تبنيهن لهذا الأسلوب القيادي، وكيفية انعكاسه على تحسين المناخ المدرسي، وتحفيز المعلمين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتوفير بيئة مدرسية تشجع على التعليم النشط، وترفع من جودة المخرجات.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور علمي حول مدى إسهام القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية، من خلال فهم تصورات قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتحليل مدى تطبيقهن لممارسات القيادة التحويلية، وتحديد أثر ذلك على واقع مدارسهن. كما تهدف الدراسة إلى تعزيز المعرفة النظرية بالتكامل بين نمط القيادة التحويلية وجودة البيئة التعليمية، ومقارنة النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، واستكشاف العوامل التي تدعم أو تعيق تطبيق هذا النمط القيادي داخل البيئة المدرسية السعودية.

مشكلة الدراسة:

رغم الانتشار الواسع لمفهوم القيادة التحويلية في المجال التربوي، وتأكيد العديد من الدراسات على أهميته في تعزيز جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية (Bass, 1985؛ Alzoraiki et al., 2024)، إلا أن هناك فجوة معرفية لا تزال قائمة حول مدى تطبيق هذا النمط من القيادة في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، لا سيما من قبل قائدات المدارس، ودوره الفعلي في تحسين البيئة التعليمية.

تواجه بعض المدارس الثانوية تحديات متعددة في بيئتها التعليمية، مثل انخفاض مستوى الدافعية لدى المعلمين، أو ضعف التفاعل بين أعضاء الهيئة التعليمية، أو محدودية فرص التطوير المهني، أو حتى غياب المناخ الداعم للإبداع والابتكار، وكل هذه العوامل قد تؤثر سلباً على جودة التعليم ومخرجاته. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية قد تمثل مدخلاً فاعلاً لمعالجة هذه التحديات من خلال ممارسات قيادية تركز على التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وبناء الثقة داخل المؤسسة (الزبيدي وآخرون، 2022؛ الذبياني، 2015).

وفي ظل التوجه الوطني نحو تمكين القيادات النسائية في قطاع التعليم، وتفعيل دور قائدات المدارس بشكل أوسع، تبرز الحاجة إلى فهم دقيق لمدى ممارسة هذا النمط القيادي داخل مدارس البنات الثانوية في مدينة الرياض، ومدى انعكاسه على عناصر البيئة التعليمية.

لذا، جاءت هذه الدراسة لتسهم في استكشاف دور القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية في تحسين البيئة التعليمية، من خلال تحليل تصوراتهن الشخصية، واستعراض مدى تطبيقهن لأبعاد هذا النمط القيادي، وتقييم أثره على الواقع المدرسي، بجوانبه الأكاديمية والمادية والاجتماعية.

ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

“ما دور القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟”

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تعالج مستوى تبني القيادة التحويلية، والعلاقة بين أبعادها المختلفة وتحسين البيئة التعليمية، إلى جانب التحديات والمعوقات التي قد تواجه القائدات في تطبيق هذا النمط القيادي داخل مدارسهن.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية ذات العلاقة بمفهوم القيادة التحويلية، من خلال تقديم إطار نظري يدمج بين هذا النمط القيادي الحديث وبين تحسين البيئة التعليمية، وذلك ضمن السياق السعودي والخليجي على وجه الخصوص.

ورغم وجود العديد من الدراسات العالمية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج تعليمية مختلفة مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأداء المعلمين (García-Morales et al., 2008؛ Mukherjee, 2023 & Kumar)، إلا أن البحوث المحلية في هذا الجانب ما تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بقائدات المدارس الثانوية للبنات.

ولذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد فجوة معرفية من خلال توظيف نماذج نظرية عالمية، كأ نموذج “باس” في القيادة التحويلية، وفحص مدى انطباقه على البيئة التعليمية المحلية، مما قد يساهم في تطوير التأطير النظري في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لمتخذي القرار في وزارة التعليم، ومكاتب الإشراف التربوي، ومطوري برامج إعداد القائدات التربويات.

فإذا ما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين البيئة التعليمية، فإن ذلك سيدعم توجه الوزارة نحو تبني هذا النمط القيادي في برامج التدريب والتطوير المهني. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في صياغة أدوات تشخيصية تساعد القائدات على تقييم ممارساتهن القيادية، ومقارنتها بمعايير القيادة التحويلية، مما يعزز من وعيهن الذاتي وقدرتهن على تطوير بيئة العمل المدرسية.

إضافة إلى ذلك، فإن الاستبانة التي سيتم تطويرها ضمن هذه الدراسة قد تُستخدم مستقبلاً كأداة لقياس مستوى القيادة التحويلية والبيئة التعليمية في مدارس أخرى، وبالتالي تُسهم في تقييم جودة القيادة المدرسية على نطاق أوسع.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس أهمية موضوع القيادة التحويلية وتأثيره على البيئة التعليمية، وهي كالتالي:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمهارات القيادة التحويلية، وذلك من خلال استكشاف مدى تطبيق أبعاد هذا النمط القيادي في الواقع العملي داخل المدارس.
- 2- تحديد واقع البيئة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي كما تراه القائدات، من حيث الجوانب المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تُسهم في دعم العملية التعليمية.
- 3- استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين البيئة التعليمية، من خلال تحليل الارتباط بين ممارسات القيادة التحويلية وجودة البيئة المدرسية كما تعكسها إجابات القائدات.
- 4- الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه قائدات المدارس في تطبيق القيادة التحويلية، والتعرف على العوامل التي قد تحد من فاعلية هذا النمط القيادي في البيئة المحلية.
- 5- التعرف على الفروق في تصورات قائدات المدارس الثانوية لدور القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية، تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، مما يساعد في فهم أثر الخصائص الشخصية والمهنية على الممارسات القيادية.

تساؤلات الدراسة

انطلاقًا من أهداف الدراسة سالفة الذكر، تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1- ما مدى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التحويلية، ودورهن في تحسين البيئة التعليمية؟

يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف تصورات القائدات حول طبيعة الممارسات القيادية التحويلية، وكيفية إسهامها في تعزيز المناخ التعليمي داخل المدرسة.

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في تصورات قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدور القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

ويهدف هذا التساؤل إلى تحديد ما إذا كانت الخلفيات الشخصية والمهنية للقائدات تؤثر في تصورهن لأثر القيادة التحويلية على البيئة التعليمية.

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين ممارسة القيادة التحويلية وتحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

ويهدف إلى تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وجودة البيئة التعليمية، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر بعض المتغيرات الديموغرافية

وتمثل الإجابة عن هذه التساؤلات خطوة مهمة نحو تكوين صورة شاملة عن واقع القيادة التحويلية ودورها في تحسين البيئة التعليمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة الرياض، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم معرفة علمية قابلة للتطبيق في تطوير الممارسات القيادية والتربوية.

فروض الدراسة:

بُنيت فرضيات الدراسة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتوافق مع طبيعة الدراسة الكمية، فقد تم صياغتها بصيغة الفرض الصفري (Null Hypothesis) لاختبار العلاقة والفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة. وقد جاءت الفرضيات على النحو الآتي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في تصورات قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض حول واقع البيئة التعليمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وتحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

مصطلحات الدراسة

1- القيادة التحويلية

التعريف الاصطلاحي:

القيادة التحويلية هي “النمط القيادي الذي يؤثر من خلاله القائد في أتباعه عبر التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي لتحقيق أهداف جماعية” (Bass, 1985).

التعريف الإجرائي:

في هذه الدراسة، تُقاس “القيادة التحويلية” من خلال استجابات قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على فقرات مقياس القيادة التحويلية الذي تم تطويره في الاستبانة، حيث يتم تقييم مستوى ممارسة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بناءً على استجاباتهن

٢- البيئة التعليمية

التعريف الاصطلاحي:

البيئة التعليمية هي “المناخ العام الذي يوفّر التفاعل بين العناصر البشرية والمادية داخل المدرسة، ويؤثر بشكل مباشر في جودة التعليم والتعلم” (القرني، 2021).

التعريف الإجرائي:

في هذه الدراسة، تُقاس “البيئة التعليمية” من خلال استجابات قائدات المدارس الثانوية على فقرات الاستبانة التي تقيم الجوانب المادية، الأكاديمية، والاجتماعية للمدارس، مع التركيز على العوامل التي تؤثر في جودة التعليم والبيئة المدرسية من وجهة نظر القائدات

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة حجر الأساس لأي بحث علمي رصين، إذ تسهم في توسيع الإطار النظري، وتساعد الباحث على فهم الخلفية العلمية للموضوع محل الدراسة، والتعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة، والفجوات التي لم تُتناول بعد. كما تُسهم في إثراء الإطار التحليلي للدراسة من خلال الوقوف على المناهج البحثية المختلفة، والأدوات المستخدمة، والعينات المستهدفة في الدراسات الأخرى، مما يتيح للباحث بناء تصوّر أكثر نضجاً ودقة لمنهجيته وأدواته.

وفي إطار هذه الدراسة، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية، والبيئة التعليمية، أو العلاقة بينهما سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاث فئات: دراسات محلية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية، بالإضافة إلى دراسات ذات صلة غير مباشرة، وذلك بهدف الإحاطة الشاملة بالموضوع من مختلف الزوايا

الدراسات المحلية والعربية

1- دراسة العتيبي والجهني (2023)

بعنوان “واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض”، هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق قائدات المدارس الحكومية لأبعاد القيادة التحويلية في ضوء نظام المسارات الجديد.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وطبقا أداة الاستبانة على عينة من قائدات ووكيلات المدارس الثانوية. كشفت النتائج عن أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت مرتفعة بشكل عام، بمتوسط كلي بلغ (4.19 من 5)، مما يعكس وعي القائدات بأهمية هذا النمط القيادي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد “التحفيز الإلهامي” كان الأعلى ممارسة بنسبة 84%، يليه “التأثير المثالي”، ثم “الاستشارة الفكرية”، وأخيراً “الاعتبار الفردي”.

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في التركيز على قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، واستخدام المنهج الوصفي المسحي. كما تدعم النتائج الفرضية الأولى للدراسة الحالية، والتي تقترح تبني القائدات لنمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة.

أوجه الاختلاف:

تركزت دراسة العتيبي والجهني على وصف درجة ممارسة القيادة التحويلية، دون التطرق لأثرها على البيئة التعليمية، بينما تسعى الدراسة الحالية لتحليل العلاقة السببية بين ممارسة هذا النمط القيادي والتحسينات في البيئة التعليمية.

القيمة المضافة لدراستنا:

دراستنا لا تكتفي بقياس درجة الممارسة، بل تذهب إلى تحليل الأثر، واستكشاف كيف تسهم القيادة التحويلية في رفع جودة البيئة التعليمية بمختلف أبعادها

2- دراسة الزبيدي وآخرون (2022)

بعنوان “أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث”، سعت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني للمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانتيين على عينة من المعلمين والمعلمات، الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، والثانية لقياس الأداء المهني.

توصلت الدراسة إلى نتائج بارزة، من أهمها وجود ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية وتطور الأداء المهني. كما كشفت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسّر ما نسبته 73.3% من التغير في أداء المعلمين.

أوجه الاتفاق:

تدعم هذه الدراسة فرضية الدراسة الحالية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتحسين في البيئة التعليمية، إذ أن الأداء المهني يُعد أحد مؤشرات جودة البيئة التعليمية.

أوجه الاختلاف:

اعتمدت الدراسة على وجهة نظر المعلمين في تقييم ممارسات مديريهم، في حين أن الدراسة الحالية تستند إلى إدراك القائدات أنفسهن لدورهن في تحسين البيئة، مما قد يمنحها منظوراً أكثر عمقاً من الداخل القيادي.

القيمة المضافة لدراستنا:

تركز دراستنا على تقييم البيئة التعليمية من وجهة نظر القائدة، وليس فقط أداء المعلمين، مما يجعلها أكثر شمولية في تناول البيئة المدرسية ككل.

3- دراسة منى الذبياني (2015)

بعنوان “القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية”، استهدفت هذه الدراسة تقديم رؤية إصلاحية تعتمد على القيادة التحويلية كنموذج فعال لتطوير المدارس.

شملت الدراسة عينة من معلمات المراحل المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في منطقتي المدينة المنورة وحائل، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتأهيل القادة التربويين بأساليب القيادة التحويلية، لما لها من دور كبير في إحداث التغيير، وتعزيز تفاعل المجتمع مع المدرسة، وتحقيق جودة تعليمية شاملة.

أوجه الاتفاق:

تشترك الدراسة مع بحثنا في الانطلاق من فرضية أن القيادة التحويلية تُعد مدخلاً فاعلاً للتطوير التعليمي، وأن تمكين القائدات من هذا الأسلوب ينعكس على البيئة المدرسية.

أوجه الاختلاف:

اعتمدت الدراسة على تقييم المعلمات لتأثير القادة، وركزت على البعد الإصلاحي العام، بينما دراستنا تركز على القيادات التربوية أنفسهن، وتسعى لتقييم محدد لأثر القيادة التحويلية على البيئة التعليمية.

القيمة المضافة لدراستنا:

دراستنا تتجاوز الطرح النظري الإصلاحي إلى تحليل دقيق باستخدام أدوات كمية تهدف لاختبار الفرضيات بطرق إحصائية دقيقة.

4- دراسة عبد العال في غزة (2015)

هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في غزة وانتماء المعلمين المهني. استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والانتماء التنظيمي للمعلمين، مما يعزز استقرار البيئة المدرسية.

دعمها للدراسة الحالية:

تُظهر كيف أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز جوانب معنوية ونفسية داخل المدرسة، وهو ما ينسجم مع تصور البيئة التعليمية في دراستنا، التي تشمل الدعم النفسي والروح المعنوية كجزء من بيئة التعليم المحسنة

5- دراسة الزراعي وآخرون في اليمن (2024)

بعنوان “دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة المدرسة وأداء التدريس في المدارس الحكومية اليمنية”، استخدمت الدراسة نموذج المعادلة البنائية لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة المدرسية وأداء التدريس. أظهرت النتائج أن الثقافة المدرسية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء.

أهمية هذه الدراسة:

تعزز الفرضية التي تتبناها دراستنا بأن التأثير لا يكون مباشراً فقط، بل عبر عناصر وسيطة مثل المناخ المدرسي والثقافة التنظيمية، مما يعطي بعداً تفسيرياً إضافياً لتحليل النتائج

1- دراسة Pramod (2023) & Mukherjee

أُجريت هذه الدراسة في الهند بعنوان “Transformational educational leaders inspire school educators’ commitment”، وهدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية لدى قادة المدارس على التزام المعلمين الوظيفي ورفع حماسهم نحو العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة واسعة من المعلمين في مدارس متنوعة.

توصلت إلى أن المديرين الذين يمارسون القيادة التحويلية (وفقاً لأبعاد Bass الأربعة) يخلقون جوًا مهنيًا إيجابيًا يرفع من التزام المعلمين واندماجهم، ويحفزهم على الابتكار في طرق التدريس.

دعمها للدراسة الحالية:

هذه النتائج تؤكد ما تتبناه دراستنا من أن البيئة التعليمية تتحسن بشكل مباشر عبر ممارسات القائد التحويلي، لاسيما حين يكون قائدًا محفزًا وملهمًا وراعيًا لاحتياجات الفريق.

القيمة الإضافية:

توفر هذه الدراسة بُعدًا دوليًا داعمًا لفكرة أن القيادة التحويلية ليست محصورة في سياق ثقافي معين، بل يمكن أن تُحدث فرقًا في أي بيئة تعليمية عند تفعيلها بوعي.

2- دراسة Alzoraiki et al. (2024)

نُشرت هذه الدراسة في مجلة Frontiers in Education، بعنوان “The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools”.

اعتمد الباحثون على نموذج المعادلة الهيكلية لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة المدرسة وأداء التدريس، وتبين أن القائد التحويلي يؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين، وبشكل غير مباشر عبر تعزيز ثقافة مدرسية داعمة تقوم على الثقة والاحترام.

علاقتها بالدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة أحد التصورات النظرية التي تتبناها دراستنا، وهو أن تأثير القيادة التحويلية قد يكون غير مباشر ويُمارس من خلال بناء مناخ إيجابي وثقافة مدرسية محفزة، وهي من عناصر البيئة التعليمية.

3- دراسات Leithwood وزملاؤه (2006)

تُعد دراسات Leithwood الكندية من الكلاسيكيات المؤثرة في أدبيات القيادة التربوية، حيث أظهرت أن القيادة المدرسية لا تؤثر على تحصيل الطلاب بشكل مباشر، وإنما من خلال تحسين البيئة الداخلية للمدرسة مثل المناخ والثقافة وأداء المعلمين.

تؤكد هذه الرؤية أن القائد الفعال هو من يستطيع التأثير في بيئة العمل بشكل إيجابي، مما ينعكس لاحقاً في نتائج التعليم.

أهمية هذه الدراسات لدراستنا:

تُعد مرجعية علمية قوية تدعم المسار السببي الذي تفترضه دراستنا: القيادة التحويلية > تحسين البيئة التعليمية > نتائج تعليمية أفضل.

4- دراسة Bass (1985)

المرجع المؤسس لمفهوم القيادة التحويلية، حيث طور Bass نموذج القيادة التحويلية القائم على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

وقد أثبتت عشرات الدراسات اللاحقة أن هذه الأبعاد قادرة على إحداث تحول حقيقي في ثقافة المنظمات ومنها المؤسسات التعليمية.

علاقتها بالدراسة:

تمثل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير دور القيادة التحويلية، كما تُعد مصدراً لبناء أداة القياس المستخدمة (الاستبانة).

دراسات ذات صلة غير مباشرة

رغم أن بعض الدراسات لم تربط مباشرة بين القيادة التحويلية والبيئة التعليمية، إلا أن نتائجها تسهم في إغناء فهمنا للعلاقة من زوايا مختلفة:

1- القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

أظهرت دراسات عديدة أن ممارسات القيادة التحويلية ترفع من مستوى رضا المعلمين، وهو مؤشر أساسي على تحسن البيئة التعليمية. فالقائد الذي يولي اهتماماً فردياً ويشجع المعلمين يحفزهم على الالتزام والابتكار، كما في دراسة (Nguni et al. (2006 التي بينت وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في مدارس تنزانية.

2- القيادة التحويلية والانتماء التنظيمي:

وجدت دراسة (Bogler (2001 أن المعلمين الذين يعملون تحت قادة يمارسون القيادة التحويلية يظهرون انتماءً أقوى للمؤسسة، ما يعزز استقرار البيئة الداخلية ويخفف من معدل الدوران الوظيفي.

3- القيادة التحويلية والإبداع:

القائد التحويلي، خاصة في بعد “الاستثارة الفكرية”، يشجع المعلمين على التجريب وطرح حلول جديدة، وهو ما يُعد من أهم مؤشرات البيئة التعليمية المتجددة. وقد أكدت ذلك دراسة (Ilsev (2009 & Gumusluoglu في بيئة تعليمية جامعية.

4- القيادة التحويلية وثقافة المدرسة:

دراسة (Schein (2010 تشير إلى أن القائد هو صانع الثقافة التنظيمية، وبالتالي فالقائد التحويلي لا يحفز الأفراد فقط، بل يعيد تشكيل القيم المشتركة والرموز التي تقوم عليها المدرسة، مما يؤثر مباشرة على البيئة التعليمية العامة.

خامساً: الخلاصة التحليلية للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

- اتفاق عام بين معظم الدراسات على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في بيئات العمل التعليمية.
- غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وركزت إما على درجة الممارسة أو العلاقة بين القيادة ومخرجات جزئية كالأداء أو الرضا.
- قلة من الدراسات دمجت بين تقييم الممارسة وأثرها في أن واحد من منظور القائدات أنفسهن كما تفعل هذه الدراسة.

الفجوة البحثية:

رغم كثافة الدراسات حول القيادة التحويلية، إلا أن دراسة الأثر المباشر لهذا النمط القيادي على “البيئة التعليمية” بجوانبها الكاملة، ومن وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية في الرياض، تظل مجالاً لم يُدرس بالشمولية والدقة الكافية. وهنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة، وتقديم نموذج تفسيري عملي مبني على بيانات ميدانية حديثة

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: القيادة التحويلية

1- مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أبرز النظريات القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في ميدان الإدارة التربوية، وذلك لما تتميز به من تركيز على إحداث تغيير إيجابي عميق في الأفراد والمؤسسات.

ويعود الفضل في طرح هذا المفهوم إلى العالم جيمس ماكغريغور بيرنز (Burns, 1978) الذي عرّف القيادة التحويلية بأنها "عملية يتم فيها رفع مستوى الدافعية والأخلاق لدى القائد والتابعين على حد سواء". ثم جاء برنارد باس (Bass, 1985) ليطور هذا المفهوم، ويقدمه في إطار أكثر تحديداً، حيث رأى أن القيادة التحويلية لا تكتفي بإدارة المهام اليومية، بل تسعى إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز توقعاتهم وأدائهم المعتاد.

وفي السياق التربوي، يشير هذا النوع من القيادة إلى قدرة القائد التربوي على تحفيز العاملين في المدرسة، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز روح الفريق، مما يخلق بيئة تعليمية إيجابية محفزة على النمو والتطور. يرى باس وأفوليو (Avolio, 1994 & Bass) أن القائد التحويلي يسعى إلى تمكين المعلمين، وتقدير احتياجاتهم الفردية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة التعليم.

2- أبعاد القيادة التحويلية

وضع باس (1985) نموذجاً تفصيلياً لأبعاد القيادة التحويلية، يتضمن أربعة مكونات رئيسية، وهي:

1- التأثير المثالي (Idealized Influence):

حيث يُعد القائد قدوة يُحتذى بها، يتمتع بالمصداقية والنزاهة، ويكسب احترام وتقدير أتباعه. القائد هنا لا يفرض سلطته، بل يقود من خلال القيم والمبادئ، مما يعزز ثقة الفريق به.

2- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يعبر القائد عن رؤية واضحة وجذابة للمستقبل، ويعمل على تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف الكبرى، ويزرع فيهم الأمل والتفاؤل.

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

يشجع القائد أتباعه على التفكير النقدي والإبداعي، ويحثهم على تحدي الوضع القائم والبحث عن حلول جديدة للمشكلات، مما يخلق ثقافة مدرسية متجددة.

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يُظهر القائد اهتمامًا حقيقيًا بكل فرد في الفريق، من خلال الدعم والتوجيه، وتوفير فرص النمو والتطوير الشخصي، وهو ما يساهم في رفع رضا العاملين وولائهم.

وقد أثبتت العديد من الدراسات فاعلية هذه الأبعاد في تطوير الأداء المؤسسي ورفع جودة بيئة العمل، لا سيما في المؤسسات التعليمية (Alzoraiki et al., 2024; الزبيدي وآخرون، 2022)

ثانيًا: البيئة التعليمية

1- مفهوم البيئة التعليمية

تشير البيئة التعليمية إلى مجموعة من العوامل والظروف التي تحيط بعملية التعليم والتعلم داخل المؤسسة التربوية، وتشمل الأبعاد المادية والاجتماعية والنفسية والثقافية التي تؤثر في أداء المعلمين والمتعلمين على حد سواء. وقد عرّفها Valesky (2011) & Owens بأنها: “الإطار الكلي الذي يجمع بين العلاقات الإنسانية، والممارسات الإدارية، وظروف العمل، وكل ما يساهم في تشكيل تجربة التعليم داخل المدرسة”.

وفي السياق العربي، يُعرف المالكي (2018) البيئة التعليمية بأنها “مجموعة من المكونات المترابطة التي تتضمن الأبنية والتجهيزات والموارد البشرية والتفاعل بين الأطراف التعليمية، بما يساهم في تسهيل التعلم وتحقيق الأهداف التربوية”.

وتُعد البيئة التعليمية عاملاً حاسماً في تحقيق جودة التعليم، إذ أظهرت دراسات متعددة أن المناخ المدرسي الإيجابي يرفع من دافعية الطلاب، ويحسن الأداء الأكاديمي، ويساهم في استقرار الكادر التعليمي، ويقلل من المشكلات السلوكية (Leithwood et al., 2006; جعفر، 2024).

2- أبعاد البيئة التعليمية

تتنوع مكونات البيئة التعليمية لتشمل عدة أبعاد مترابطة، ويمكن تصنيفها وفقًا لنموذج البيئة التعليمية الصحية الشاملة الذي يُستخدم في الأدبيات الحديثة (Alzoraiki et al., 2024; Hoy & Miskel, 2013):

1- البُعد المادي:

ويتضمن المباني والتجهيزات المدرسية، قاعات الدراسة، المختبرات، المكتبات، التهوية، النظافة، الإضاءة، والتقنيات المستخدمة في التعليم. يُعتبر توفر بيئة مادية مناسبة من العوامل التي تعزز راحة المعلمين والطلبة وتحفز على التعلم.

2- البُعد الاجتماعي:

ويشمل نوعية العلاقات بين أعضاء الهيئة التعليمية، وبين المعلمين والطلبة، وكذلك مستوى التعاون، والاحترام المتبادل، والعدالة في التعامل. هذا البُعد يُسهم في بناء ثقافة مدرسية قوية قائمة على الانتماء والالتزام.

3- البُعد النفسي:

يركز على شعور الأفراد بالأمان، والرضا الوظيفي، والدعم النفسي، والاحترام، وقبول الرأي الآخر. فكلما كانت الأجواء النفسية داعمة، زادت إنتاجية المعلمين، وتحسنت علاقة الطالب بالمدرسة.

4- حجم البُعد الأكاديمي:

ويتعلق بالمناهج، وطرائق التدريس، وأساليب التقويم، وإدارة الصف، والدافعية نحو التحصيل العلمي. كما يرتبط بجودة التعليم المقدم، ومدى تلبية المدرسة لاحتياجات الطالب التعليمية.

5- البُعد القيمي والثقافي:

ويتعلق بالمبادئ والقيم التي تتبناها المدرسة، مثل الالتزام والانضباط، والعمل الجماعي، والشفافية. وجود ثقافة مدرسية إيجابية يعزز من تماسك البيئة التعليمية، ويزيد من انخراط الأفراد في تحقيق أهداف المدرسة.

3- أهمية البيئة التعليمية في المؤسسات التربوية

تلعب البيئة التعليمية دورًا جوهريًا في تشكيل نتائج العملية التعليمية. فبيئة المدرسة ليست مجرد مكان مادي، بل هي كيان متكامل تتفاعل فيه العوامل المادية والبشرية والنفسية والثقافية. وتؤكد الأدبيات التربوية أن تحسين البيئة التعليمية يُسهم في:

- رفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة.
- تقوية الانضباط المدرسي وتخفيف المشكلات السلوكية.
- تحسين أداء المعلمين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.
- تشجيع الإبداع والابتكار في العملية التعليمية.
- تعزيز روح التعاون والانتماء داخل المؤسسة.

وقد أشار Leithwood et al. (2006) إلى أن المناخ المدرسي الإيجابي هو الوسيط الأساسي بين القيادة المدرسية وتحسين مخرجات التعليم، مما يدل على أن البيئة التعليمية هي نقطة التحول المركزية التي تمر من خلالها آثار القيادة.

4- التحديات التي تواجه البيئة التعليمية في المدارس

رغم الاهتمام المتزايد بتطوير البيئة التعليمية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي ما تزال تعيق تحقيق الجودة المنشودة، ومن أبرزها:

- نقص الموارد والتجهيزات:
- بعض المدارس تعاني من قصور في البنية التحتية أو التقنيات الحديثة، مما يُضعف من قدرة المعلمين على تطبيق أساليب تعليمية متقدمة.
- ضعف العلاقات المهنية:
- قد يسود في بعض المؤسسات التعليمية جو من التنافس السلبي أو غياب التعاون، مما يؤثر سلبًا على الروح الجماعية.
- الضغط الإداري والنفسي:
- كثافة الأعباء الإدارية، وقلة الدعم النفسي، ترفع من مستويات الإرهاق الوظيفي لدى المعلمين، وتؤثر على أدائهم.

- قصور في القيادة المدرسية:

في حال غياب قيادة تعليمية واعية، تُصبح البيئة المدرسية غير محفزة، وتفقد المدرسة رؤيتها المستقبلية.

- ضعف التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي:

وهو ما يُضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، ويحدّ من فعالية البرامج التربوية الشاملة

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والبيئة التعليمية

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي يُعَوَّل عليها في إحداث تغييرات جوهرية داخل البيئة التعليمية، حيث يتمتع القائد التحويلي بقدرة فريدة على بناء مناخ إيجابي، وتحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار داخل المدرسة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية، بل يمتد ليكون "وكيل تغيير" يوجه البيئة التعليمية نحو الأفضل (Avolio, 1994 & Bass؛ الزبيدي وآخرون، 2022).

ويبرز تأثير القيادة التحويلية في البيئة التعليمية من خلال عدة مسارات، أهمها:

- تعزيز العلاقات المهنية الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس، عبر التأثير المثالي والقُدوة.
- رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين، من خلال التحفيز الإلهامي والرؤية المشتركة.
- تشجيع الإبداع والابتكار في أساليب التدريس، من خلال الاستثارة الفكرية.
- توفير الدعم الفردي الذي يشعر به كل عضو في الفريق، من خلال الاعتبار الفردي.

وقد بيّنت دراسة Pramod (2023) & Mukherjee أن المعلمين الذين يعملون تحت إدارة قيادية تحويلية يشعرون بالرضا، والالتزام، والتحفيز، مما يؤدي إلى خلق بيئة صفية نشطة، ومدرسة أكثر ديناميكية.

كما أكدت دراسة (Alzoraiki et al. (2024 أن القائد التحويلي يعيد تشكيل ثقافة المدرسة، ويعزز مناخًا داعماً قائماً على الثقة، مما ينعكس بشكل غير مباشر على جودة التعليم وأداء المعلمين.

رابعاً: التصور النظري للدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من تصور نظري يقوم على العلاقة السببية غير المباشرة بين متغيري البحث، حيث يُفترض أن القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة) تؤثر بشكل إيجابي على البيئة التعليمية في المدرسة. ويُعد هذا التصور مدعوماً بنماذج بحثية وتربوية سابقة تؤكد أن تأثير القيادة المدرسية يظهر أولاً في المناخ المدرسي، ثم ينعكس على المخرجات التعليمية (Leithwood et al., 2006).

وقد تمثل النموذج النظري للدراسة في المسار التالي:

ممارسات القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

< تؤثر على >

عناصر البيئة التعليمية (المتغير التابع)

ويشمل هذا النموذج عدة علاقات فرعية:

- أن التأثير المثالي للقائدة يعزز الثقة والانضباط.
- أن التحفيز الإلهامي يرفع مستوى التعاون والانتماء.
- أن الاستثارة الفكرية تشجع الابتكار وتفتح المجال للتطوير.
- أن الاعتبار الفردي يخلق بيئة إنسانية محفزة.

هذا النموذج سيتم اختباره ميدانياً من خلال أدوات الدراسة الكمية، وفي حال ثبتت صحة الفرضيات، فسيُعد أساساً مقترحاً لتطوير برامج تأهيل القائدات التربويات.

خامساً: النظريات المساندة للإطار النظري

1- نظرية التغيير التنظيمي – Kurt Lewin

تُعد نظرية لوين (Lewin, 1947) من أقدم النظريات في مجال التغيير التنظيمي، وهي تفترض أن التغيير يمر بثلاث مراحل:

- مرحلة فك الجمود (Unfreezing): حيث يتم خلق وعي بضرورة التغيير.
- مرحلة التغيير (Change): يتم فيها تبني سلوكيات جديدة.
- مرحلة إعادة التثبيت (Refreezing): يُعاد فيها ترسيخ الممارسات الجديدة في ثقافة المنظمة.

القائد التحويلي هنا هو “وكيل التغيير” الذي يبدأ بفك الجمود داخل المدرسة، ثم يدعم العاملين في تبني ممارسات جديدة، وأخيراً يرسخ هذه التغييرات في ثقافة العمل.

2- نظرية التحفيز الذاتي – Ryan & Deci

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يتحفزون عندما يتم إشباع ثلاث حاجات نفسية رئيسية: الانتماء، الكفاءة، والاستقلالية. وتُعد القيادة التحويلية بيئة خصبة لإشباع هذه الحاجات، لأنها:

- تمنح الأفراد شعوراً بالانتماء عبر التأثير المثالي.
- تُشعرهم بالكفاءة من خلال الاعتراف بالإنجازات.
- تعطيهم الحرية في اتخاذ القرارات والتعبير عن الذات من خلال الاستثارة الفكرية.

3- نظرية الثقافة التنظيمية – Schein

يؤكد شاين (Schein, 2010) أن القائد هو المسؤول الأول عن تشكيل ثقافة المؤسسة. وعليه، فإن القائد التحويلي لا يؤثر فقط على المهام والسلوكيات، بل يعيد تعريف القيم والمعايير التي تحكم بيئة المدرسة، وهو ما يعد أحد أعمدة البيئة التعليمية الناجحة.

سادسًا: أهمية دمج الإطار النظري في الدراسة

يُسهم الإطار النظري في:

- توضيح المفاهيم الرئيسية وتحديد أبعادها.
- تفسير العلاقة بين المتغيرات.
- تقديم أساس علمي لبناء الأداة البحثية.
- توجيه التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج لاحقًا.

المنهجية وطرق البحث:

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها، تم اعتماد منهجية بحثية كمية وصفية تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة. وفيما يلي عرض تفصيلي لعناصر المنهجية وطرائق البحث المستخدمة:

أولاً: منهج البحث وتصميمه

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوبيه:

1- المنهج الوصفي المسحي:

يستخدم لوصف واقع ممارسة القيادة التحويلية، وكذلك مستوى البيئة التعليمية كما تدركها القادات، وذلك من خلال استبانة تُوزع لجمع البيانات الكمية.

2- المنهج الارتباطي/السببي:

يُوظف لتحليل العلاقة بين متغيرين كميين (درجة القيادة التحويلية ودرجة البيئة التعليمية)، والتحقق من وجود تأثير دال إحصائيًا لأحدهما على الآخر.

هذا التصميم (مسح وصفي + تحليل ارتباطي) يُعد شائعاً في الدراسات التربوية التي تستهدف استكشاف العلاقات بين الممارسات الإدارية والمخرجات التعليمية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة لا تتضمن تدخلاً تجريبياً، وإنما تكتفي برصد الواقع كما هو، مع محاولة استنتاج علاقات وتفسيرات ممكنة

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. ووفق أحدث إحصائيات إدارة تعليم الرياض، يُقدّر عدد مدارس البنات الثانوية بحوالي 163 مدرسة، وبالتالي فإن عدد القائدات يُقدّر أيضاً بـ 163 قائدة (بافتراض قائدة لكل مدرسة).

- سيتم التركيز على القائدات الرئيسيات (المديرات)، دون إشراك الوكيلات، لضمان تجانس الأدوار القيادية.
- سيجري التنسيق مع إدارة التعليم للحصول على قائمة رسمية بالمدارس وقائداتها، بهدف تحديد المجتمع بدقة.
- ستقتصر الدراسة على مدارس التعليم العام، دون شمول المدارس الأهلية أو العالمية، إلا في حال قررت الباحثة خلاف ذلك، وسيُذكر في "حدود الدراسة"

ثالثاً: عينة الدراسة

سُتسحب العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل مختلف مكاتب التعليم ومناطق الرياض (شمال، جنوب، شرق، غرب، وسط). يُخطط لأن تكون العينة بنسبة تتراوح بين 30% إلى 40% من مجتمع الدراسة، أي ما يُقارب 60 – 80 قائدة.

- سيتم الحرص على تحقيق درجات ثقة إحصائية مناسبة (مثلاً: مستوى ثقة 95%، وهامش خطأ 5%).
- إذا كان عدد المجتمع 200 قائدة، فإن العينة المطلوبة إحصائياً هي تقريباً 132 قائدة، لكن أي نسبة مشاركة تتجاوز 50% تُعد جيدة.
- ستتم متابعة المشاركات لرفع معدل الاستجابة بقدر الإمكان

رابعاً: أداة جمع البيانات

أداة الدراسة الرئيسة هي الاستبانة المغلقة، وتتضمن عبارات محددة الإجابات وفق مقياس “ليكرت” الخماسي. وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام:

1- البيانات الخلفية:

معلومات عن القائدة ومدرستها (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات، حجم المدرسة، موقعها... إلخ).

2- مقياس القيادة التحويلية:

يتضمن 20-25 عبارة تغطي الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستئثار الفكرية، الاعتبار الفردي).

3- مقياس البيئة التعليمية:

يضم 15-20 عبارة لقياس أبعاد البيئة التعليمية المختلفة (المناخ الاجتماعي، الدعم المهني، الموارد، الدعم الإداري، الثقافة المدرسية، التحفيز، رضا المعلمين).

مثال على العبارات:

“تحرص القائدة على تشجيع المعلمات لتجربة أساليب تدريس جديدة” (ضمن الاستشارة الفكرية).

“يسود المدرسة جو من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع العاملين” (كمؤشر على البيئة التعليمية).

نمط الإجابة:

من (1 = مخالفة تمامًا) إلى (5 = موافقة تمامًا)

خامسًا: صدق وثبات الأداة

للتأكد من صدق المحتوى، ستُعرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين (أكاديميين ومشرفات تربويات) لمراجعة شموليتها ووضوحها.

- قد يتم حذف أو تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم.
- سيتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة (مثلاً: 10 قائدات) لحساب معامل الثبات المبدئي للأداة باستخدام معامل “كرونباخ ألفا”، وللتأكد من وضوح التعليمات.

سادسًا: إجراءات جمع البيانات

بعد إقرار الأداة بصيغتها النهائية، سيتم التنسيق مع إدارة تعليم الرياض لإرسال الاستبانة إلى القائدات:

- ترسل الاستبانة عبر البريد الإلكتروني الرسمي لكل قائدة، مع خطاب تغطية يوضح أهداف الدراسة ويؤكد سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث فقط.
- تُمنح القائدات فترة أسبوعين تقريبًا لاستكمال الاستبانة وإعادتها.
- قد تُنظم لقاءات شخصية أو ورش صغيرة لتعريف القائدات بأهمية الدراسة وتحفيزهن على المشاركة، في حال توفرت الظروف والموافقات.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها في برنامج SPSS لإجراء التحليلات التالية:

1- إحصاءات وصفية:

لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات، بهدف وصف خصائص العينة (مثل سنوات الخبرة، المؤهل العلمي...)، ووصف متغيرات الدراسة (درجة القيادة التحويلية، البيئة التعليمية).

2- اختبار معامل ارتباط بيرسون:

لتحري وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة التحويلية والبيئة التعليمية.

3- تحليل انحدار خطي بسيط أو متعدد:

لمعرفة مدى قدرة أبعاد القيادة التحويلية على التنبؤ بتحسين البيئة التعليمية.

• مثلاً: متغير مستقل = درجة القيادة التحويلية، ومتغير تابع = درجة البيئة التعليمية.

• تُحسب قيمة R^2 لتحديد نسبة التباين المفسرة.

• يمكن تحليل مساهمة كل بُعد من الأبعاد الأربعة في التنبؤ.

4- اختبار الفروق:

باستخدام T-test أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين فئات القائدات (مثلاً: حسب سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي).

5- تحليل نوعي بسيط (عند وجود أسئلة مفتوحة):

كتحليل إجابات القائدات على سؤال مفتوح حول المعوقات أو المقترحات، باستخدام التحليل الموضوعي لتصنيف التحديات والمقترحات الأكثر شيوعاً.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بأخلاقيات البحث العلمي، من خلال:

- الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة التعليم والمدارس (إن لزم).
- التأكيد على طوعية المشاركة، مع ضمان حق القائدة في عدم المشاركة أو الانسحاب.
- ضمان السرية التامة للبيانات، وعدم ذكر أي أسماء أشخاص أو مدارس.
- إبلاغ المشاركات والجهات المعنية بنتائج الدراسة وتوصياتها كتقدير لمساهمتهن

تاسعاً: الخلاصة

تم تصميم هذه المنهجية لتوفير بيانات كمية دقيقة وموضوعية للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ورغم أن المنهج الارتباطي لا يثبت السببية القطعية، إلا أنه يُعد مناسباً للغرض الاستكشافي والتحليلي لهذه الدراسة.

وفي ضوء النتائج المتوقعة، يمكن لاحقاً التوصية بإجراء دراسات تجريبية أكثر عمقاً، مثل تدريب القائدات على القيادة التحويلية وقياس أثرها المباشر على البيئة التعليمية.

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما تمت الإشارة إليه في مواضع سابقة. وفيما يلي توصيف تفصيلي لهذه الأداة ومكوناتها، مع الإشارة إلى أي أدوات مساعدة أخرى:

أولاً: الاستبانة الرئيسية (لقياس القيادة التحويلية والبيئة التعليمية)

تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء أساسية على النحو التالي:

1- المعلومات العامة:

يتضمن هذا الجزء أسئلة قصيرة تتعلق بخصائص القائدة والمدرسة، مثل:

- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة في القيادة
- عدد الدورات التدريبية في القيادة
- حجم المدرسة (عدد الطالبات أو عدد الفصول)
- موقع المدرسة (شمال/جنوب الرياض)
- ... إلخ.

الهدف من هذا الجزء هو وصف العينة وتصنيفها لأغراض تحليل الفروق أو الارتباطات الفرعية

2- مقياس القيادة التحويلية:

يتكوّن هذا القسم من مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ممارسة القائد لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة. وقد تمّ تبني العديد من هذه العبارات من مقاييس جاهزة مستخدمة في أبحاث سابقة، مثل:

- مقياس زين العابدين (2018) المستخدم في دراسة الزبيدي (2022)
- مقياس MLQ (من إعداد Bass و Avolio) لكن بصياغة عربية مبسطة

يتضمن المقياس حوالي 20 بنداً، بمعدل 5 بنود لكل بُعد من الأبعاد التالية:

- التأثير المثالي
- “أتصرف كقدوة حسنة للمعلمات عبر الالتزام بالأنظمة والقيم”
- “أتحمل مسؤولية قراراتي حتى عند حدوث أخطاء”
- التحفيز الإلهامي
- “أشارك رؤية واضحة لمستقبل المدرسة مع جميع العاملين”
- “أشجع المعلمات على التفاوض بقدرتنا على تحقيق أهداف المدرسة”
- الاستشارة الفكرية
- “أحثّ المعلمات على اقتراح أفكار جديدة لتحسين تعليم الطالبات”
- “أقبل النقد البناء وأعتبر الأخطاء فرصاً للتعلم”
- الاعتبار الفردي
- “أخصّص وقتاً للاستماع لمشاكل كل معلمة على حدة”
- “أراعي الفروق الفردية بين المعلمات في قدراتهن وظروفهن عند توزيع المهام”

نمط الإجابة سيكون وفق مقياس “ليكرت” خماسي على النحو التالي:

(1 = أبداً، 2 = نادراً، 3 = أحياناً، 4 = غالباً، 5 = دائماً)

3- مقياس البيئة التعليمية:

يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات تهدف إلى تقييم جودة البيئة التعليمية أو مدى التحسين فيها من وجهة نظر القائدة. وقد ابتكر هذا الجزء بالاستناد إلى الأدبيات المتعلقة بالمناخ المدرسي ومجالاته المختلفة، ويشتمل على قرابة 15-20 عبارة تغطي محاور متعددة، مثل:

- المناخ الاجتماعي (علاقات الاحترام والثقة، روح الفريق، انضباط الطالبات)
- الدعم المهني (برامج تطوير مهني، تبادل الخبرات)
- الموارد والتجهيزات (توفر معامل وأجهزة، صلاحية المبنى)
- الدعم الإداري والنفسي (مرشدة طلابية فعالة، دعم الإدارة للمبادرات)
- الثقافة المدرسية (وضوح الرؤية والقيم، الالتفاف حول الرسالة)
- التحفيز والتقدير (مكافأة الإنجازات، تشجيع الإبداع)
- رضا المعلمات عن بيئة العمل

أمثلة على العبارات:

- “يتوفر بالمدرسة جميع الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لعملية تعليمية فعالة”
- “يسود المدرسة جو من الألفة والتعاون بين جميع الكادر التعليمي”
- “ألاحظ حماساً ودافعية عالية لدى المعلمات في أداء عملهن يومياً”
- “تتبنى المدرسة ثقافة التشجيع على التعلم المستمر للمعلمات والطالبات معاً”
- “يوجد نظام واضح لتقدير جهود المعلمات المتميزات (شهادات شكر، خطابات ثناء...)”
- “الطالبات يشعرن بالأمان والراحة في البيئة المدرسية”

نمط الإجابة: سيكون وفق مقياس تقدير خماسي من:

(1 = لا ينطبق أبداً، 2 = نادراً، 3 = أحياناً، 4 = غالباً، 5 = ينطبق تماماً)

ملاحظة: قد يُقاس مفهوم “تحسين البيئة التعليمية” بشكل غير مباشر عبر تقييم القائدة للواقع الحالي (ممتازة، جيدة، ضعيفة...)، ويمكن أيضاً تعزيز ذلك بسؤال مفتوح مثل:

“برأيك، ما أكبر تحسّن شهدته بيئة مدرستك خلال السنوات الأخيرة؟ وما دورك في ذلك؟

ثانياً: أدوات مساندة (اختيارية)

في حال تعذر الوصول إلى عدد كافٍ من القائدات عبر الاستبانة فقط، يمكن اللجوء إلى مقابلات شخصية شبه مقننة مع عينة مختارة (مثلاً: 5 قائدات)، بهدف استكمال الفهم النوعي للبيانات. وتركز هذه المقابلات على:

• أمثلة عملية توضح استخدام القائدة للأسلوب التحويلي لتحقيق تغييرات إيجابية (مثل تحسين نتائج الطالبات، أو رفع دافعية المعلمات)

• مناقشة التحديات والمعوقات التي واجهتها القائدة

أمثلة على أسئلة المقابلة:

• كيف تصفين أسلوبك القيادي؟

• ما أبرز قيمك كقائدة؟

• هل يمكنك ذكر تجربة نجحت فيها بإحداث تغيير إيجابي في مدرستك؟

• ما دور أسلوب قيادتك في ذلك؟

• ما الصعوبات التي واجهتك أثناء هذا التغيير؟

ملاحظة: يتم إجراء المقابلات بعد موافقة المشاركات، وتُسجل وتُحلل موضوعياً باستخدام أساليب التحليل النوعي، بهدف دعم النتائج الكمية وتفسيرها بشكل أعمق.

أداة الاستبانة هي العمود الفقري للدراسة الحالية، وقد تم بناؤها بعناية لقياس المفاهيم محل البحث. وتم التأكد من صلاحيتها الظاهرية والمحتوى قبل التطبيق. وستوفر بيانات رقمية موضوعية يمكن تحليلها إحصائياً لتحقيق أهداف الدراسة.

وفي حال الحاجة إلى إثراء نوعي، ستكون المقابلات الشخصية أداة مكملة وليست بديلة، تهدف إلى تقديم روايات نوعية تدعم النتائج وتُفسر ها بعمق أكبر.

حدود الدراسة

لتحديد نطاق البحث وضمان تركيزه ووضوح تطبيقه، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تلتزم بها هذه الدراسة، وهي كما يلي

1- الحدود الموضوعية (العلمية)

تقتصر الدراسة على بحث دور القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية فقط. ولا تتناول أنماطاً قيادية أخرى (مثل القيادة التوزيعية أو الأوتوقراطية)، كما لا تدرس جميع العوامل المؤثرة في البيئة التعليمية (مثل المناهج أو مشاركة أولياء الأمور) بشكل مباشر.

تركّز الدراسة علمياً على متغيرين رئيسيين:

- مستوى القيادة التحويلية لدى القائدة

- مستوى البيئة التعليمية في المدرسة

وما بينهما من علاقة ارتباطية.

أي استنتاجات أو توصيات ستصدر عن هذه الدراسة ستكون في إطار هذين المتغيرين فقط. كما أن الدراسة تعتمد على التحليل الإحصائي الكمي في المقام الأول، ولا تتعمق في المنهج الكيفي بشكل موسّع، مثل دراسات الحالة أو النظرية المتجذرة

2- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على قائدات المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض، ولا تشمل:

- مديرو مدارس البنين

- قائدات المراحل الأخرى (الابتدائية أو المتوسطة)

- المعلمات أو الطالبات بشكل مباشر (إلا في حدود ما تقيّمه القائدة ضمن بيئتها)

وقد تم اختيار قائدات المرحلة الثانوية نظراً لما تتطلبه هذه المرحلة من مهارات قيادية عالية، لطبيعة الطالبات وظروف المرحلة الانتقالية نحو التعليم الجامعي. وبالتالي، فإن تعميم النتائج سيقصر على فئة القائدات التربويات في المرحلة الثانوية فقط.

3- الحدود المكانية

تُجرى الدراسة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية. وتم اختيار الرياض للأسباب التالية:

- كثافة عدد المدارس الثانوية
- تنوع البيانات المدرسية (وسط المدينة مقابل الأطراف، اختلاف المستويات الاجتماعية للأحياء)
- سهولة التنسيق مع جهة إشراف واحدة (إدارة تعليم الرياض)

نتائج الدراسة تعكس واقع الرياض تحديداً، لذا يجب توخي الحذر في تعميمها على مناطق أخرى مثل المدن الصغيرة أو المناطق الريفية التي قد تختلف ظروفها. ويمكن في دراسات مستقبلية تطبيق نفس المنهج في مدن أخرى للمقارنة

4- الحدود الزمنية

تمتد الحدود الزمنية للدراسة إلى العام الدراسي 2025م (أو السنة التقويمية 2025م إذا جُمعت البيانات خلالها). وتحديداً:

- سيتم جمع البيانات خلال فصل دراسي محدد (مثلاً: الفصل الثاني من عام 2025م)، لذا تعكس النتائج تصورات القائادات في تلك الفترة فقط.
- هذه التصورات قد تتغير مستقبلاً نتيجة التغيرات في السياسات التعليمية أو بيئة العمل.
- تُعد الدراسة لقطة زمنية (Cross-sectional) تُجري في وقت معين دون تتبع زمني.
- تشمل الفترة الزمنية أيضاً مرحلة إعداد الدراسة (بناء الإطار النظري، مراجعة الأدبيات، تصميم الأداة) وحتى تطبيقها وتحليل نتائجها.

5- حدود منهجية

نظرًا لاعتماد الدراسة على أداة الاستبانة والتقارير الذاتية (Self-report) من القائادات، فهي تتأثر بما يلي:

- احتمالية التحيز الذاتي أو عدم الدقة في التقييم
- تم اتخاذ تدابير للحد من ذلك، مثل: ضمان سرية الإجابات، وتشجيع الصدق
- كما أن الدراسة تعتمد على تحليل ارتباطي، وليس تجريبيًا، وبالتالي لا يمكن استنتاج علاقة سببية مباشرة بين المتغيرات

6- حدود مفهومية

قد يختلف تعريف مفهوم “تحسين البيئة التعليمية” من قائدة لأخرى. وقد سعت الدراسة إلى ضبط المفهوم إجرائيًا من خلال الاستبانة، إلا أن المفهوم بطبيعته واسع نسبيًا.

- تركّز الدراسة على الجوانب الداخلية للبيئة المدرسية (مثل المناخ، الدعم، الموارد...).
- ولا تتعمق في النواحي الخارجية (مثل السياسات التعليمية أو المناهج) إلا في حدود انعكاسها على البيئة المدرسية الداخلية

7- حدود عملية

يعتمد حجم العينة المحقق فعليًا على مدى تجاوب القائادات مع الاستبانة، مما قد يؤثر على:

- قوة الاختبارات الإحصائية
- مدى القدرة على تعميم النتائج

وقد تم أخذ هذا العامل في الاعتبار ضمن خطة التحليل الإحصائي، حيث سيتم توضيح حجم العينة الفعلي وتأثيره على مصداقية النتائج

خلاصة

تم تحديد نطاق الدراسة بشكل واضح من حيث:

- الفئة المستهدفة: قائدات مدارس ثانوية بالرياض

- الزمن: العام الدراسي 2025

- الموضوع: القيادة التحويلية والبيئة التعليمية

- المنهج: كمي وصفي ارتباطي

هذا التحديد يتيح للباحثات التعمق في الظاهرة المدروسة دون التشتت في قضايا خارج النطاق، كما يُمكن القراء من فهم مدى قابلية تعميم النتائج والحدود التي يجب مراعاتها عند استخدام نتائج هذه الدراسة في سياقات أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- الزبيدي، ح. ذ، الفايد، أ. س، و المهداوي، ع. أ. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (86)، 221-236.
- 2- العتيبي، أ. ع، و الجهني، أ. م. (2023). واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(37)، 1-18.
- 3- القحطاني، ن. ع. (2021). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 33(4)، 99-122.
- 4- الذبياني، م. س. (2015). القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. جامعة حائل، بحث غير منشور.
- 5- جعفر، و. م. (2024). القيادة السامة وتأثيرها على البيئة التعليمية. منصة أريد. تم الاسترجاع في 10 أغسطس 2024 من <https://www.aruied.com>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 6 - Al-Mughyirah, S., Abunaser, F., Al-Taher, E., & Al-Otaibi, A. (2023). Female principals' leadership roles and their impact on school culture regarding gifted students' classrooms. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(2), 499-516.
- 7 - Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, 1413607. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- 8 - Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- 9 - Kumar, P. M., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, 1171513. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- 10 - Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>