

أثر الممارسات القيادية للوكيلات في تحسين فاعلية البيئة المدرسية



إعداد

دراسة (Ullah et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات القيادة المدرسية بأبعادها (أساليب القيادة، عمليات صنع القرار، ومبادرات المشاركة المجتمعية) وتأثيرها على تعزيز البيئة المدرسية الإيجابية في مدارس المرحلة الثانوية بإقليم بلوشستان - باكستان، وبوجه خاص في منطقة مكران. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) لقياس أثر القيادة المدرسية في دعم بيئة تعليمية تسهم في تنمية الطالب بشكل شامل، وتعزيز علاقات المعلم-الطالب، والارتقاء بمستويات الاندماج الأكاديمي.

وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ طالب، و ١٠٠ معلم، و ٦٠ مدير مدرسة، تم اختيارهم من مدارس المرحلة الثانوية في منطقة مكران. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطات قوية ومؤثرة بين القيادة المدرسية والأداء الطلابي وكفاءة المعلمين؛ إذ بلغت قوة الارتباط بين أداء الطلاب والمعلمين ($r = 0.615, p < 0.01$)، وبين أداء الطلاب وقيادة المدير ($r = 0.328, p < 0.05$)، وبين أداء المعلمين وقيادة المدير ($r = 0.336, p < 0.01$).

وأكدت النتائج أن القيادة المدرسية فاعل رئيس في بناء بيئة تعليمية إيجابية وتعزيز الرفاه الطلابي وتحسين الأداء الأكاديمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الفاعلة لدى مديري المدارس، وتطوير برامج تدريبية تُبنى على أساليب القيادة الداعمة

نقاط القوة:

استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) مما يُعدّ من أبرز نقاط قوتها، إذ أتاح هذا التصميم المنهجي تحقيق تكامل بين البيانات الرقمية والتفسيرات العميقة للظاهرة المدروسة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويمنحها ثراءً تحليلياً يتجاوز ما يمكن أن يقدمه منهج واحد بمفرده. كذلك تميزت الدراسة بتنوع عينتها التي شملت ثلاث فئات مختلفة (٣٠٠ طالب، ١٠٠ معلم، ٦٠ مدير)، مما وفّر رؤية متعددة الزوايا لتأثير القيادة المدرسية على البيئة التعليمية. فضلاً عن ذلك، قدّمت الدراسة مؤشرات إحصائية واضحة ودقيقة لقياس العلاقات بين المتغيرات، مما يسهّل الحكم على دلالة النتائج وقوتها.

نقاط الضعف:

على الرغم من هذه المزايا، فإن اقتصار الدراسة على منطقة مكران في إقليم بلوشستان يُضعف من إمكانية تعميم نتائجها على سياقات تعليمية مختلفة، لا سيما أن هذه المنطقة تتسم بخصوصيات ثقافية واقتصادية واجتماعية قد لا تتوفر في بيئات أخرى. كما أن قيم معاملات الارتباط بين أداء الطلاب وقيادة المدير ($r = 0.328$) وبين أداء المعلمين وقيادة المدير ($r = 0.336$) جاءت متوسطة نسبياً، وهو ما يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة لم تتناولها الدراسة بالقدر الكافي. إضافة إلى ذلك، لم توضح الدراسة بشكل كافٍ كيفية التكامل بين البيانات الكمية والكيفية في مرحلة التحليل، مما يترك تساؤلاً حول مدى الاستفادة الفعلية من المنهج المختلط.

عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

دراسة (Tang, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة المدرسية بأبعادها (إدارة الصف، المناخ المدرسي الداخلي والخارجي، والتحصيل الأكاديمي) على تطوير البيئة التعليمية وتحسين أداء الطلبة، وذلك من خلال تحليل الكيفية التي تسهم فيها القيادة المدرسية في تشكيل تدفق المعلومات الثقافية داخل المدرسة، وتعزيز مشاركة المعلمين وتنسيق جهودهم بما يدعم تقدم الطلبة أكاديمياً.

استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً لبحث تأثير أساليب القيادة المدرسية على إدارة الصف والمناخ المدرسي ومستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة، وتحديد جوانب التطوير اللازمة لتفعيل دور القيادة المدرسية في تحسين الممارسات التعليمية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المدرسية الفاعلة تسهم في تعديل المسار الأكاديمي للمدرسة عبر دعم المعلمين، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتحسين البيئة التعليمية، إضافة إلى دورها المحوري في تشجيع الطلبة وزيادة دافعيتهم للتعلم. كما بينت النتائج أن الفاعلية القيادية تشكل من الجهود المشتركة للمعلمين والمدارس والمجتمع، وأن جودة الأداء الأكاديمي ترتبط أساساً بفعالية القيادة التربوية.

نقاط القوة:

تميزت هذه الدراسة بشمولية الأبعاد التي تناولتها في تحليل القيادة المدرسية، حيث ربطت بين إدارة الصف والمناخ المدرسي بشقيه الداخلي والخارجي والتحصيل الأكاديمي، مما يعكس فهماً عميقاً لتعدد مستويات تأثير القيادة في البيئة التعليمية. كما أن تناول الدراسة لمفهوم "تدفق المعلومات الثقافية" داخل المدرسة يُضيف بُعداً نوعياً مهماً في فهم آليات تأثير القيادة، ويتجاوز التحليلات التقليدية التي تقتصر على الجوانب الإدارية المباشرة. وقد جاءت توصيات الدراسة عملية وقابلة للتطبيق من خلال الدعوة إلى إعداد برنامج تدريبي مقترح.

نقاط الضعف:

يُعدّ غياب عينة محددة وواضحة من أبرز نقاط الضعف في هذه الدراسة، إذ لم تحدد حجم العينة ولا خصائصها الديموغرافية، مما يُضعف من إمكانية الحكم على مدى تمثيلها للمجتمع المستهدف. كذلك فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي دون تقديم بيانات كمية أو إحصائية واضحة يجعل النتائج أقرب إلى الاستنتاجات النظرية العامة منها إلى نتائج تجريبية قابلة للقياس والتكرار. علاوة على ذلك، لم تحدد الدراسة السياق الجغرافي أو المؤسسي الذي أُجريت فيه بشكل واضح، مما يُصعّب مقارنة نتائجها بدراسات أخرى أو تقييم مدى ملاءمتها لبيئات تعليمية بعينها.

دراسة (Susanti et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية، ممثلة في مديري المدارس، بأبعادها (التطوير المهني، استراتيجيات التحفيز، الإشراف التعليمي) في تحسين جودة أداء المعلمين في مدارس مقاطعة بيديه ((Pidie District، والوقوف على مدى تأثير هذه الممارسات القيادية في رفع كفاءة التدريس وتحسين نتائج الطلبة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً لفحص أثر القيادة المدرسية في بناء بيئة مهنية مستدامة تدعم التطوير المستمر للمعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المدارس والمعلمين الذين طبقت عليهم أساليب متنوعة من التطوير المهني، والتحفيز المبني على الحوافز، والإشراف التربوي التعاوني، بهدف تقييم أثر تلك الممارسات على جودة الأداء التدريسي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المدرسية الفاعلة تسهم بشكل جوهري في تحسين أداء المعلمين، حيث أظهرت المدارس التي اعتمدت برامج تدريبية منظمة، وأساليب تحفيز قائمة على الحوافز، وإشرافاً تعاونياً مستمراً، مستويات أعلى من جودة التدريس وأداء أكاديمي أفضل لدى الطلبة. كما كشفت النتائج عن وجود تحديات حدّت من فاعلية التطوير، ومنها: ضعف التمويل، وزيادة الأعباء الوظيفية للمعلمين، ومقاومة التغيير..

نقاط القوة:

تتميز هذه الدراسة بتناولها لأبعاد ثلاثة محورية في القيادة المدرسية وهي التطوير المهني واستراتيجيات التحفيز والإشراف التعليمي، وهو ما يوفر إطاراً شاملاً لفهم آليات تأثير القيادة على أداء المعلمين. كما أن الدراسة لم تكتفِ بعرض الإيجابيات بل كشفت عن التحديات الواقعية التي تحدّ من فاعلية التطوير كضعف التمويل وزيادة الأعباء الوظيفية ومقاومة التغيير، مما يمنح النتائج طابعاً واقعياً ويثري النقاش حول متطلبات التطبيق الفعلي. فضلاً عن أن توصياتها جاءت متوازنة بين الجوانب المالية والإدارية والمهنية.

نقاط الضعف:

يُلاحظ أن الدراسة لم تُوضح بدقة حجم العينة وطريقة اختيارها، إذ أشارت فقط إلى "مجموعة من المدارس والمعلمين" دون تحديد أعداد أو معايير اختيار واضحة، وهو ما يُثير تساؤلات حول مدى تمثيل العينة للمجتمع المدرّس. كذلك فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وحده قد لا يكون كافياً لإثبات العلاقة السببية بين الممارسات القيادية وتحسّن أداء المعلمين، إذ كان من الأفضل استخدام تصميم شبه تجريبي أو مختلط لتعزيز الدلالة السببية للنتائج. كما أن عدم تقديم بيانات إحصائية رقمية واضحة يُقلل من قابلية النتائج للمقارنة مع دراسات أخرى.

دراسة (الغيلاني ودهليز، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الممارسات القيادية بأبعادها (بناء الرؤية وتلمّس الفرص، بناء الثقافة التنظيمية، اتخاذ القرارات التشاركية، وتطوير رأس المال البشري) والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الكمي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة الميسّرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي، كما بيّنت نتائج الانحدار أن الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك يسهمان بشكل مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى سنوات الخدمة والفئة العمرية.

نقاط القوة:

تتمتع هذه الدراسة بإطار نظري متين يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية هي الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي، مما يوفر نموذجاً تحليلياً متكاملًا. كما أن حجم العينة البالغ ٣٣٥ موظفاً وموظفة يُعدّ مناسباً لتحقيق دلالة إحصائية قوية ويمنح النتائج درجة عالية من الموثوقية. وقد أضاف استخدام تحليل الانحدار قيمة منهجية مهمة من خلال تحديد الإسهام النسبي لكل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع. كذلك فإن تناول متغيرات ديموغرافية كسنوات الخدمة والفئة العمرية أثري التحليل وكشف عن تباينات مهمة في استجابات العينة.

نقاط الضعف:

رغم ذلك، فإن استخدام العينة الميسّرة (غير الاحتمالية) يُضعف من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي، إذ قد لا تمثل العينة المختارة بهذه الطريقة جميع شرائح الموظفين بشكل عادل. كما أن الدراسة أُجريت في سياق وزارة العمل بسلطنة عمان وهو سياق إداري حكومي، مما يجعل نقل نتائجها إلى السياق التربوي المدرسي أمراً يستوجب الحذر، نظراً للاختلاف الجوهرى في طبيعة العمل والبيئة التنظيمية بين القطاعين.

دراسة (يحيائي وبوعلاق، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمراكز بأبعادها (تحدي العملية، التمكين، التشجيع المعنوي) وتأثيرها على تحقيق التوافق الاستراتيجي بأبعاده (الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات، العمليات) في الجامعة المستنصرية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي واعتمدت على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٢) قائداً أكاديمياً من فئة العمداء ومعاونهم ورؤساء الأقسام والمراكز ومقرري الأقسام، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي واضح لممارسات القيادة الأكاديمية في تحقيق التوافق الاستراتيجي، بما يؤكد الدور الحيوي للممارسات القيادية في تعزيز الاتساق بين الاستراتيجيات وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. وأظهرت النتائج أهمية تطوير الممارسات القيادية وتوسيع نطاقها لضمان تعميق التكامل بين إجراءات العمل والبنى التكنولوجية والعمليات التشغيلية في الكليات والمراكز.

نقاط القوة:

من أبرز مزايا هذه الدراسة ربطها بين الممارسات القيادية والتوافق الاستراتيجي، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات العربية، مما يمنح الدراسة قيمة مضافة في سدّ فجوة بحثية مهمة. كما أن تحديد أبعاد واضحة لكلٍ من المتغير المستقل (تحدي العملية، التمكين، التشجيع المعنوي) والمتغير التابع (الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات، العمليات) يعكس دقة في بناء الإطار المفاهيمي. واستخدام العينة القصصية في اختيار القادة الأكاديميين يُعدّ مناسباً في هذا السياق نظراً لمحدودية المجتمع المستهدف وخصوصية الفئة المبحوثة.

نقاط الضعف:

غير أن صغر حجم العينة البالغ ٩٢ فرداً قد يُحدّ من القوة الإحصائية للتحليلات المُجرّاة ومن إمكانية تعميم النتائج. كذلك فإن اقتصار الدراسة على الجامعة المستنصرية فقط يجعل نتائجها مرتبطة بسياق مؤسسي واحد، ولا يمكن الجزم بأنها تنطبق على جامعات أخرى ذات ثقافات تنظيمية مختلفة. علاوة على ذلك، فإن تناول الدراسة للقيادة الأكاديمية في التعليم العالي يجعل إسقاط نتائجها على القيادة المدرسية في التعليم العام أمراً يتطلب تحفظاً منهجياً واضحاً، نظراً للفروق الجوهرية في طبيعة المهام والصلاحيات والسياق التنظيمي.

دراسة (عبدالوهاب والمولى، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية الفاعلة في التحول الرقمي للفصول الافتراضية لدى مديري المدارس الثانوية، بأبعادها المرتبطة بتفعيل الفصول الافتراضية وتوظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، وتأثيرها على تطبيق التحول الرقمي في ست مدارس ثانوية بإدارة تعليم أبها التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي طبقت على عينة قوامها (٢٤٠) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الست.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون أدواراً قيادية فاعلة في توظيف التحول الرقمي للفصول الافتراضية بدرجة مرتفعة، إذ بلغ مستوى الممارسة (٧٨,٢%) بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة في تقديرات أفراد العينة حول مستوى هذه الممارسات..

تتميز هذه الدراسة بتناولها لموضوع حديث وحيوي يتعلق بالتحول الرقمي في القيادة المدرسية، وهو ما يتسق مع التوجهات المعاصرة في التعليم ومع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما أن حجم العينة البالغ ٢٤٠ معلماً ومعلمة يُعدّ جيداً ويكفل تنوعاً في الاستجابات. وقد قدمت الدراسة نتائج كمية واضحة ودقيقة حيث بلغ مستوى الممارسة ٧٨,٢% بمتوسط حسابي ٣,٩١، مما يُسهّل تفسير النتائج ومقارنتها. إضافة إلى ذلك، فإن التركيز على الفصول الافتراضية يمنح الدراسة بُعداً تطبيقياً مباشراً في ظل التحولات التي شهدها التعليم بعد جائحة كورونا.

نقاط الضعف:

بيد أن اقتصار الدراسة على ست مدارس ثانوية فقط في إدارة تعليم أبها يُقيّد من إمكانية تعميم نتائجها على المدارس الأخرى في المنطقة أو في مناطق مختلفة من المملكة. كما أن الاعتماد على وجهة نظر المعلمين فقط دون تضمين آراء الطلبة أو المديرين أنفسهم أو أولياء الأمور يُقدّم صورة أحادية الجانب قد لا تعكس الواقع الكامل للممارسات القيادية الرقمية. فضلاً عن أن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بحسب المتغيرات المستقلة قد يشير إلى محدودية في تصميم الأداة أو في اختيار المتغيرات الديموغرافية، أو قد يعكس تجانساً في بيئة العمل يستحق مزيداً من التفسير والتحليل.

التعقيب العام على الدراسات

من حيث الموضوع والمتغيرات

تتفق الدراسات الست في تناولها للممارسات القيادية بوصفها متغيراً مستقلاً رئيسياً، وإن تباينت في تحديد أبعاد هذه الممارسات وسياقاتها التطبيقية. فبينما ركزت دراسات (Ullah et al., 2023) و (Tang, 2023) و (Susanti et al., 2025) على القيادة المدرسية وأثرها في البيئة التعليمية وأداء المعلمين والطلبة، اتجهت دراسة (الغيلاني ودهليز، ٢٠٢٢) نحو السياق الإداري الحكومي، فيما عالجت دراسة (يحياوي وبوعلاق، ٢٠٢١) القيادة الأكاديمية في التعليم العالي، وتفردت دراسة (عبدالوهاب والمولى، ٢٠٢٣) بالتركيز على البُعد الرقمي للممارسات القيادية. وهذا التنوع يُثري الإطار النظري للبحث الحالي ويوفر منظوراً متعدد السياقات لفهم أثر الممارسات القيادية..

التعقيب العام على الدراسات

من حيث المنهجية

غلب على الدراسات استخدام المنهج الكمي والوصفي، حيث اعتمدت أربع دراسات من أصل ست على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تفرّدت دراسة (Ullah et al., 2023) باستخدام المنهج المختلط مما أكسبها عمقاً تحليلياً إضافياً. ويُلاحظ غياب المناهج التجريبية أو شبه التجريبية في جميع الدراسات، وهو ما يُحدّ من القدرة على إثبات العلاقات السببية بين المتغيرات ويُبقي النتائج في إطار العلاقات الارتباطية.

التعقيب العام على الدراسات

من حيث العينات

تباينت أحجام العينات بشكل ملحوظ بين الدراسات، من ٩٢ فرداً في دراسة (يحياوي وبوعلاق) إلى ٤٦٠ فرداً في دراسة (Ullah et al.)، كما تنوعت طرق اختيار العينات بين القصصية والميسرة والعشوائية. ويُلاحظ أن بعض الدراسات كدراسة (Tang, 2023) و (Susanti et al., 2025) لم تُحدد بوضوح حجم العينة أو طريقة اختيارها، وهو ما يُعدّ قصوراً منهجياً يستوجب الانتباه..

من حيث النتائج

تتقاطع الدراسات الست في تأكيدها على الأثر الإيجابي والجوهري للممارسات القيادية في تحسين مختلف جوانب الأداء سواء كان أداءً مؤسسياً أو أكاديمياً أو تعليمياً، مما يُشكّل قاعدة نظرية وتجريبية قوية يمكن البناء عليها في البحث الحالي. غير أن قوة هذا الأثر تتفاوت من دراسة لأخرى، وتتأثر بطبيعة السياق والمتغيرات الوسيطة.

الفجوة البحثية

من خلال المراجعة النقدية للدراسات السابقة، يتضح أن ثمة فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت الممارسات القيادية للوكيلات تحديداً ودورهن في تحسين فاعلية البيئة المدرسية، إذ ركّزت معظم الدراسات على المديرين أو القادة الأكاديميين أو المسؤولين في السياقات الإدارية الحكومية. كما يُلاحظ غياب الدراسات التي تجمع بين الممارسات القيادية للوكيلات وفاعلية البيئة المدرسية في إطار بحثي واحد، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه من خلال تسليط الضوء على هذه الفئة القيادية المهمة التي تؤدي أدواراً محورية في الميدان التربوي لكنها لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي.

- الغيلاني، سالم بن خليفة بن سالم، ودھليز، خالد بن عبد بن عبدالسلام. (٢٠٢٢). أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل – سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.
- عبدالوهاب، محمود أسامة، والمولى، سماح مؤيد محمود. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات القيادة الأكاديمية في تحقيق التوافق الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من قيادات الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٢٠ (٨٤)، ٢٥-١.
- عبدالوهاب، والمولى. (٢٠٢٤). دور القيادة المدرسية في التحول الرقمي للفصول الافتراضية من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية – جامعة سوهاج، (١٢٧)، ٣٠٨-٢٦٩.
- Susanti, Sofyan, H., & Bahrin. (2025). Effective leadership strategies for improving teacher performance in primary schools. International Journal of Educational Technology Research, 3(2), 412-425. <https://doi.org/10.59890/ijetr.v3i2.11>
- Tang, S. (2023). Impact of leadership practices of principals and teachers on classroom management and school environment: Towards an institutional leadership training program. Journal of Education and Educational Research, 5(3). <https://doi.org/10.54097/jeer.v5i3.13636>
- Ullah, N., Nawaz, K., Khoso, F. J., & Ghunio, A. (2023). Evaluating the influence of school leadership on cultivating a positive educational environment in secondary education in Balochistan, Pakistan. Journal of Arts & Social Sciences, 10(1), 219-227. <https://doi.org/10.46662/jass.v10i1.409>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

