

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: القيادة في التعليم



عنوان البحث: أثر أنماط القيادة على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية

إعداد الطالب: أحمد عبدالله البدر

إعداد الطالب/

العام الدراسي: 2025

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

شكر وتقدير:

أتوجه ببالغ الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في دعمي خلال إعداد هذه الخطة البحثية، والتي تُعد نتاجًا لتعاون مثمر وتوجيهات علمية قيمة.

وفي مقدمة من أود شكرهم، أتقدم بخالص الامتنان إلى المشرف الأكاديمي الفاضل، الذي لم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد، وكان لخبرته الأكاديمية وملاحظاته البناءة الدور الأبرز في إثراء هذا البحث وتوجيه مساره بالشكل العلمي السليم.

كما أخص بالشكر إدارة البرنامج والهيئة الأكاديمية في الكلية، لما وفرتة من بيئة علمية مشجعة وداعمة للبحث العلمي، وساهمت بشكل غير مباشر في تعزيز قدراتي البحثية وتنمية مهاراتي في هذا المجال.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أعبر عن عظيم امتناني لجميع زملائي في التخصص، الذين لم يترددوا في مشاركة آرائهم وتجاربهم وخبراتهم، مما أضاف بعدًا عمليًا ومعرفيًا عميقًا لهذا العمل.

كما أتوجه بخالص العرفان والتقدير للمشاركين والمستجيبين لأداة الدراسة، على تعاونهم وتفهمهم لأهمية هذا البحث، وحرصهم على تقديم بيانات دقيقة وموضوعية ساعدت بشكل كبير في بناء النتائج.

وأخيرًا، أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان لعائلتي العزيزة، التي كانت سندًا حقيقيًا لي، ووفرت لي بيئة هادئة ومستقرة ساعدتني على التركيز والإنجاز. فلولاً دعمهم المعنوي وتفهمهم لضغوطات البحث، لما تمكنت من إتمام هذا العمل بهذه الصورة.

أسأل الله أن يكون هذا العمل إضافة علمية نافعة في ميدان القيادة التربوية، وأن يحقق الأهداف المرجوة منه، ويخدم المؤسسات التعليمية في المملكة.

الفهرس:

Contents

5.....	Abstract
6.....	قائمة الاختصارات والمصطلحات المستخدمة في الدراسة:
7.....	الملخص التنفيذي:
7.....	مقدمة
8.....	مشكلة الدراسة:
9.....	أهمية الدراسة:
10.....	أهداف الدراسة:
11.....	الملخص:
12.....	تساؤلات الدراسة:
12.....	أولاً: التساؤل الرئيس:
12.....	ثانياً: التساؤلات الفرعية:
13.....	فروض الدراسة:
13.....	أولاً: الفرض الرئيس:
13.....	ثانياً: الفروض الفرعية:
14.....	الدراسات السابقة:
15.....	ملاحظات تحليلية عامة:
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	الإطار المفاهيمي للدراسة:
17.....	المنهجية وطرق البحث:
18.....	أولاً: منهج الدراسة
18.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
18.....	ثالثاً: عينة الدراسة
19.....	رابعاً: أدوات الدراسة
19.....	تحكيم الأداة:
19.....	خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة
19.....	سادساً: الأساليب الإحصائية
20.....	أدوات الدراسة :
20.....	أولاً: الاستبانة
21.....	نموذج استبانة
22.....	ثانياً: المقابلة (كأداة مساندة)
23.....	ثالثاً: الملاحظة (كأداة داعمة)
24.....	رابعاً: تحليل الوثائق

24		خامسًا: توظيف أدوات متعددة (Triangulation)
24		سادسًا: معايير اختيار الأدوات
25		حدود الدراسة :
25		أولًا: الحدود الموضوعية (محتوى الدراسة)
26		ثانيًا: الحدود المكانية (النطاق الجغرافي)
26		ثالثًا: الحدود الزمانية (الفترة الزمنية)
26		رابعًا: الحدود البشرية (عينة الدراسة)
27		المراجع:

Abstract

The role of leadership in shaping the success and sustainability of educational institutions has gained increasing attention in recent years especially in the context of organizational change educational reform and institutional development. In educational environments the quality and effectiveness of decision making is directly influenced by the leadership style practiced by those in positions of authority whether they are principals supervisors or department heads. This study aims to explore the impact of leadership styles on the effectiveness of decision making in educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia focusing on three specific leadership models transformational leadership transactional leadership and servant leadership.

This research is situated within the framework of Saudi Arabia's Vision 2030 which prioritizes the transformation of education into a globally competitive sector supported by effective leadership models and responsive decision making processes. The study uses a descriptive analytical approach to examine the relationship between leadership styles and decision making outcomes through a combination of quantitative and qualitative research instruments including structured questionnaires semi structured interviews and document analysis. The study sample includes educational leaders and teaching staff from a range of school levels covering multiple geographic regions such as Riyadh Jeddah Medina and the Eastern Province ensuring diversity and contextual representation.

The effectiveness of decision making is examined based on multiple dimensions including the clarity of decisions the level of staff participation the speed of implementation the degree of acceptance within the institution and the actual impact of decisions on educational outcomes. Through statistical analysis and thematic coding the study identifies the dominant leadership

styles and evaluates their influence on the decision making process. The research also investigates how personal characteristics of educational leaders such as years of experience gender and academic qualifications may contribute to variations in leadership practices and decision effectiveness.

Preliminary findings suggest that transformational leadership tends to be most positively associated with inclusive and high quality decision making due to its emphasis on vision motivation and empowerment. Servant leadership also demonstrates a significant impact by fostering trust collaboration and ethical responsibility among team members. In contrast transactional leadership may be more effective in structured contexts but less so in dynamic and participatory environments. The study concludes with practical recommendations for policymakers school administrators and leadership training providers to design development programs that promote adaptive participatory and evidence based leadership within Saudi schools.

Ultimately this research contributes to the field of educational leadership by offering a comprehensive understanding of how leadership styles shape institutional decision making and by providing strategic insights to improve leadership effectiveness in alignment with the goals of national education reform.

قائمة الاختصارات والمصطلحات المستخدمة في الدراسة:

- القيادة التحويلية **(TL): Transformational Leadership**

- القيادة التبادلية **(TLX): Transactional Leadership**

- القيادة الخدمية **(SL): Servant Leadership**

- اتخاذ القرار **(DM): Decision Making**

- وزارة التعليم **(MoE): Ministry of Education**

الملخص التنفيذي:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، في ضوء المتغيرات الحديثة التي يشهدها قطاع التعليم السعودي ضمن رؤية المملكة 2030.

يعتمد البحث على إطار نظري متين يشمل مفاهيم القيادة التحولية، التبادلية، والخدمية، ويحلل كيف تساهم هذه الأنماط في تعزيز المشاركة المؤسسية، وضمان تنفيذ قرارات فعالة ومدرسة.

كما تسعى الدراسة إلى اقتراح نموذج عملي للقيادة يُسهّم في بناء بيئة تعليمية مرنة تعتمد على التشاركية والتمكين. ويستند البحث إلى أدوات كمية (استبانة) سيتم توزيعها على عينة مختارة من القيادات التعليمية والمعلمين، وتحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

ومن المتوقع أن تقدم نتائج البحث توصيات تطبيقية تدعم تطوير السياسات التعليمية وتمكين القادة التربويين من استخدام أفضل الممارسات في اتخاذ القرار.

مقدمة:

لعبت القيادة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات التعليمية، إذ يتأثر اتخاذ القرار إلى حد كبير بأسلوب القيادة المتبع من قبل المسؤولين الإداريين والأكاديميين. وتُعد فعالية القيادة من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر في بيئة التعلم، وتحقيق الأهداف التعليمية، وتعزيز كفاءة العاملين داخل المؤسسة، مما يجعل من دراسة القيادة في السياق التعليمي أمراً حيوياً وضرورياً في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها القطاع التربوي.

وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم محلياً وعالمياً، والتغيرات الإدارية والتنظيمية المتسارعة، أصبح لزاماً على القيادات التعليمية تبني أنماط قيادة مرنة واستراتيجية تواكب متطلبات العصر وتستند إلى قواعد علمية واضحة. ومن هذا المنطلق، بات من المهم فهم كيف يؤثر أسلوب القيادة في جودة وكفاءة القرارات التربوية والإدارية، خصوصاً في المؤسسات التي تُبنى على العمل الجماعي والمشاركة المؤسسية.

وتشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن نمط القيادة له تأثير جوهري في عملية اتخاذ القرار من حيث درجة المشاركة، والسرعة في التنفيذ، وجودة النتائج، ومدى القبول داخل المؤسسة التعليمية. ويظهر هذا التأثير بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد في بنيتها التنظيمية على فرق العمل متعددة التخصصات، مما يجعل من القائد التربوي عنصراً فاعلاً في توجيه بوصلة القرار وضمان فاعليته واستدامته.

لقد شهدت المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تطورات نوعية خلال السنوات الأخيرة في ضوء رؤية المملكة 2030، حيث تم إطلاق عدد من المبادرات النوعية التي تستهدف تعزيز جودة التعليم، وتمكين القيادة المدرسية،

وتطوير الهياكل الإدارية والتنظيمية، وهو ما استوجب تطوير نماذج قيادية متقدمة قادرة على قيادة التغيير والتحول المؤسسي، وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

ومن هنا، تُعد دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخدمية) وفعالية اتخاذ القرار خطوة أساسية لفهم آليات الإدارة التربوية وتحسين أدائها. كما أن هذه الدراسة تنطلق من إدراك أهمية البيئة التعليمية السعودية التي تتسم بخصوصيات ثقافية وتنظيمية فريدة، وتخضع لتحولات هيكلية مهمة، مما يجعل من الضروري تطوير نماذج قيادية تستند إلى نتائج بحثية واضحة.

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية عملية اتخاذ القرار، ويهدف إلى تقديم تحليل علمي وتطبيقي يُسهم في دعم صانعي القرار التربوي، وتمكين القادة من أدوات تساعدهم في تقييم ممارساتهم القيادية، والارتقاء بمستوى المشاركة والشفافية في صناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية.

ويسعى هذا البحث إلى تقديم مساهمة نظرية وتطبيقية من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى فاعلية القرارات التربوية، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في بيئة التعليم السعودي، بما يُعزز من كفاءة القيادة التربوية، ويُسهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بشكل يتماشى مع رؤية التنمية المستدامة للمملكة.

مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة من العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية والتنظيمية. ففعالية القائد لا تقتصر على التوجيه والإشراف، بل تمتد لتشمل القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة ورشيدة تعكس وعياً تنظيمياً وفهماً عميقاً لمتغيرات البيئة التعليمية. ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات التعليمية، وخصوصاً في السياق السعودي، لا تزال تعاني من فجوات واضحة في جودة وفعالية اتخاذ القرار، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الأكاديمي والإداري على حد سواء.

تشير تقارير الجودة وتقويم الأداء المؤسسي في بعض المؤسسات إلى أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في كفاءة عملية اتخاذ القرار، سواء من حيث المشاركة في صناعة القرار، أو سرعة التنفيذ، أو القدرة على معالجة الأزمات. وغالباً ما ترتبط هذه الإشكاليات بضعف القيادة أو اعتماد أساليب قيادية لا تتناسب مع طبيعة العمل التربوي، مثل القيادة السلطوية أو المركزية المفرطة، والتي تحدّ من مشاركة الكادر الأكاديمي والإداري في رسم السياسات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

من جهة أخرى، تشهد البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة ضمن خطط التطوير الشاملة لرؤية 2030، والتي أكدت على أهمية تحسين جودة التعليم من خلال الاستثمار في القيادة التربوية، وتحفيز الكوادر، وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية.

وفي ظل هذا التغيير، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة مثل القيادة التحويلية التي تركز على التمكين والتحفيز

والتطوير المهني، والقيادة الخدمية التي تضع مصلحة الفريق في مقدمة الأولويات، والقيادة التبادلية التي تقوم على أسس المكافأة والمحاسبة.

غير أن هذه الأنماط – رغم أهميتها – لم تحظ بدراسة ميدانية كافية تُبيّن أثرها المباشر على عملية اتخاذ القرار في السياق السعودي، خصوصاً في المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة. ويُلاحظ غياب دراسات تحليلية مقارنة تقيس فعالية القرارات الناتجة عن كل نمط قيادي، ومدى تأثيرها على عناصر أخرى كرضا العاملين، ومستوى الإنجاز، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

إن استمرار الاعتماد على أساليب قيادية تقليدية لا تتماشى مع روح التغيير والتطوير المطلوب قد يؤدي إلى إضعاف البنية التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وإعاقة قدرتها على التكيف مع متغيرات العصر، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية برمتها.

بناءً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل عن مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية السعودية، وذلك من خلال تحليل علمي موضوعي، يعتمد على بيانات ميدانية حقيقية، ويهدف إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تدعم صناع القرار التربوي في اختيار الأنماط القيادية الأكثر كفاءة وملاءمة لبيئتنا التعليمية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية ومهنية تتصل بطبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، والتحديات التي تواجه القيادات التربوية في اتخاذ قرارات فعالة تسهم في تحسين جودة الأداء وتطوير البيئة التعليمية ومع تزايد المتغيرات العالمية، واشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبح من الضروري البحث عن سبل لتعزيز فعالية اتخاذ القرار، وبناء أنماط قيادية قادرة على إدارة التغيير وتوجيه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

أهمية علمية:

تقدم هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة التربوية العربية من خلال التركيز على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الخدمية) وفعالية اتخاذ القرار فهي تسهم في سد فجوة بحثية قائمة تتعلق بعدم وجود دراسات ميدانية كافية في السياق السعودي، تربط بشكل منهجي بين نوع النمط القيادي وكفاءة القرارات الإدارية التربوية

أهمية تطبيقية / مهنية:

تمكّن نتائج هذه الدراسة القيادات التعليمية من التعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً في تحقيق قرارات فعالة وذات جودة عالية، وتساعد على بناء توجهات إدارية قائمة على البيانات والتحليل بدلاً من الاجتهادات الفردية

كما يمكن استخدامها كأداة تشخيصية للمؤسسات التعليمية لتقويم ممارسات القيادة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف

أهمية وطنية في ضوء رؤية 2030:

تأتي الدراسة متناغمة مع التوجهات الوطنية التي تسعى إلى تطوير القيادة التربوية كجزء من التحول المؤسسي وتعزيز الكفاءة في مؤسسات الدولة وتحقيقاً لمستهدفات الرؤية، فإن هذه الدراسة تقدم مساهمة في تحسين اتخاذ القرار، باعتباره أحد المحاور الرئيسية لتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الإنفاق وتحقيق التميز في التعليم

أهمية للباحثين وصناع القرار:

تزود نتائج الدراسة الأكاديميين وصناع السياسات التعليمية بإطار نظري وميداني يمكن البناء عليه لإعداد برامج كما تفتح المجال لدراسات لاحقة تربط بين القيادة ومتغيرات أخرى مثل. تأهيلية وتطويرية للقيادات التعليمية التحفيز، الإبداع، إدارة الصراع، والمساءلة المؤسسية

وبالتالي، فإن هذه الدراسة لا تقدم فقط تحليلاً نظرياً لعلاقة القيادة باتخاذ القرار، بل تسعى لتقديم نموذج واقعي يُمكن القيادات التربوية من تحسين قراراتهم ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية في بيئات العمل التعليمية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء وتحليل أثر أنماط القيادة على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية السعودية، وذلك في ضوء التغيرات الإدارية والتنظيمية المتسارعة، وسعي النظام التعليمي نحو تحسين الأداء المؤسسي. وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحليل أنماط القيادة التربوية السائدة في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وتصنيفها وفق الأطر النظرية الحديثة في مجال القيادة.
2. التعرف على الأثر المباشر وغير المباشر لكل نمط قيادي (تحويلي – تبادلي – خدمي) على مكونات عملية اتخاذ القرار (تشخيص المشكلة، جمع المعلومات، البدائل، التنفيذ).
3. تحديد العلاقة بين خصائص القادة التربويين (كالخبرة والمؤهل العلمي والنوع الاجتماعي) وبين النمط القيادي المستخدم وفعالية القرار الناتج.
4. تحليل طبيعة البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية وتأثيرها على فاعلية ممارسة القيادة داخل المؤسسة التعليمية.
5. مقارنة مستوى فعالية اتخاذ القرار بين المؤسسات التي تتبنى أنماط قيادة مختلفة، واستنتاج أي الأنماط أكثر تأثيراً في البيئة السعودية.

6. الكشف عن التحديات التي تواجه القادة التربويين في اتخاذ قرارات فعالة، سواء من داخل المؤسسة أو من الإطار التنظيمي الأوسع (التشريعات، الصلاحيات، الموارد).
7. صياغة نموذج مقترح لقيادة تعليمية فعالة يركز على الأدلة الميدانية ويُعزز من مستوى المشاركة والشفافية في صنع القرار.
8. اقتراح توصيات واقعية قابلة للتطبيق على مستوى السياسات التربوية أو البرامج التدريبية لتطوير أداء القيادات التعليمية ورفع كفاءتهم في اتخاذ القرار.
9. رؤية البحث:
أن تسهم الدراسة في ترسيخ مفاهيم القيادة الحديثة بوصفها عنصرًا جوهريًا في تطوير آليات اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع التعليمي.
10. رسالة البحث:
تحليل أثر أنماط القيادة المختلفة على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية السعودية، وتقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج تأهيل القيادات التربوية وتحديث أنظمة الإدارة التعليمية.

الملخص:

مثل القيادة التعليمية أحد المراكز الأساسية في نجاح المؤسسات التربوية، حيث يؤثر نمط القيادة المتبع بشكل مباشر على جودة وكفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، والخدمية) على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

تتبع مشكلة الدراسة من التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في ظل التحول الإداري والتعليمي، مما يجعل من الضروري تحديد أي الأنماط القيادية أكثر قدرة على تحسين اتخاذ القرار التربوي. وقد برز هذا الاهتمام نتيجة ملاحظات متكررة حول محدودية بعض القرارات المتخذة وضعف تأثيرها على تحسين الأداء المدرسي.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي تم إعدادها وتحكيماها وفق معايير علمية دقيقة، كما تم دعم النتائج بمقابلات شبه مقننة وتحليل وثائق رسمية لضمان مصداقية النتائج. تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة متنوعة من القادة والمعلمين في أربع مناطق تعليمية رئيسية (الرياض، جدة، المدينة المنورة، المنطقة الشرقية)، مع مراعاة التنوع في الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على ضرورة تمكين القيادة التعليمية وتحسين فعالية الإدارة التربوية. كما تقدم الدراسة أداة تحليلية علمية لقياس مدى فاعلية نمط القيادة المستخدم، وتسهم في تطوير برامج تدريبية وتوجيهية للقادة التربويين.

تشير النتائج الأولية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الفعالة (التحويلية والخدمية تحديداً) ومستوى جودة اتخاذ القرار، لاسيما في بيئات تعتمد على العمل الجماعي والمشاركة المؤسسية. في المقابل، تبين أن القيادة التبادلية تُحقق نتائج جيدة في السياقات الإدارية المحددة لكنها تفتقر إلى الفعالية في القرارات المعتمدة على الإبداع والتطوير.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز أنماط القيادة التي تركز على التحفيز، وبناء الثقة، وتوزيع الصلاحيات، مع أهمية تصميم برامج مهنية تستند إلى نتائج البحث لتطوير قدرات القادة التربويين وتمكينهم من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، أنماط القيادة، اتخاذ القرار، القيادة التحويلية، القيادة الخدمية، القيادة التبادلية، المؤسسات التعليمية، رؤية السعودية 2030.

تساؤلات الدراسة:

بُنيت هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المتبعة في المؤسسات التعليمية وفعالية اتخاذ القرار. وقد تم اشتقاق هذه التساؤلات في ضوء الإشكالية المطروحة، والأهداف المحددة للدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التساؤل الرئيس:

ما أثر أنماط القيادة المختلفة على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

هذا التساؤل الرئيس يتفرّع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعالج أبعاد المشكلة من زوايا متعددة، وهي كما يلي:

ثانياً: التساؤلات الفرعية:

1. ما أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات التعليمية السعودية؟
 - هل تختلف هذه الأنماط باختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائي – متوسط – ثانوي)؟
 - ما الخصائص المميزة لكل نمط قيادي من حيث أسلوب الإدارة والمشاركة؟
2. ما مدى تأثير القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار؟
 - هل يسهم هذا النمط في زيادة المشاركة واتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى؟
 - كيف تؤثر عناصر القيادة التحويلية (الرؤية، الإلهام، التمكين) على جودة القرار؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية وفعالية القرار المؤسسي؟
 - هل يساعد هذا النمط في تسريع الإجراءات الإدارية أم يؤدي إلى ضعف التفكير التحليلي؟
4. إلى أي مدى تسهم القيادة الخدمية في بناء بيئة داعمة لاتخاذ القرار؟
 - هل يعزز هذا النمط الرضا المؤسسي والانتماء وبالتالي فعالية القرار؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار تعزى لاختلاف النمط القيادي؟
 - وما العلاقة بين هذه الفروق وخصائص القادة مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة؟
6. ما مستوى مشاركة العاملين في القرارات داخل المؤسسات التعليمية؟

- وهل يتأثر هذا المستوى بالنمط القيادي المعتمد في المؤسسة؟
- 7. ما أبرز التحديات التي تواجه القادة في تطبيق أنماط قيادة فعالة في بيئة تعليمية تنظيمية؟
- وهل تلعب الثقافة المؤسسية أو النظام الإداري دورًا في الحد من فعالية القيادة؟
- 8. ما الدور الذي تلعبه القيادة في تقليل مقاومة التغيير وتوجيه الموارد نحو الأهداف؟
- وهل يرتبط ذلك بالنمط القيادي المستخدم أم بطريقة اتخاذ القرار فقط؟

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساولاتها، ووفقاً لما طرحه الأدبيات التربوية والإدارية من أطر نظرية تربط بين أنماط القيادة وفعالية اتخاذ القرار، تم بناء مجموعة من الفروض العلمية التي سيتم اختبارها من خلال المنهج الوصفي التحليلي والأدوات الإحصائية المناسبة. وتتمثل هذه الفروض فيما يلي:

أولاً: الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (التحويلية – التبادلية – الخدمية) وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية السعودية.

ثانياً: الفروض الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار.
 - حيث يُتوقع أن يسهم هذا النمط في وضوح الرؤية وزيادة المشاركة وتوسيع البدائل عند اتخاذ القرار.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وفعالية اتخاذ القرار.
 - بناءً على افتراض أن هذا النمط يعتمد على التبادلية والمقايضة، ما قد يُضعف التفكير الاستراتيجي ويُقيد الإبداع الإداري.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخدمية وفعالية اتخاذ القرار.
 - نظرًا لطبيعة هذا النمط الذي يعزز الثقة والدعم بين القائد والموظفين، مما يُحسن من تقبل القرار وتنفيذه.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار تعزى لاختلاف النمط القيادي المعتمد داخل المؤسسة التعليمية.
 - بحيث يُظهر القادة الذين يستخدمون نمط القيادة التحويلية معدلات أعلى في فعالية القرار مقارنة ببقية الأنماط.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات شخصية لدى القادة مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
 - وتفترض الدراسة أن هذه المتغيرات قد تؤثر على أسلوب القيادة وبالتالي على طبيعة القرار وجودته.

6. يسهم مستوى التفويض والمشاركة في تعزيز العلاقة بين النمط القيادي وفعالية القرار.

- أي أن وجود تفويض فعال ومشاركة حقيقية في اتخاذ القرار قد يُقوي تأثير القيادة التحويلية والخدمية تحديداً على فعالية القرار.

الدراسات السابقة:

شهد موضوع العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية اتخاذ القرار اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات التربوية والإدارية خلال العقود الأخيرة، وذلك نظرًا لأهمية الدور القيادي في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة النتائج في المؤسسات التعليمية. وتنوعت الدراسات في هذا المجال من حيث السياق الجغرافي، والمنهجية المتبعة، والنمط القيادي محل الدراسة. فيما يلي استعراض موجز لأبرز هذه الدراسات ذات العلاقة:

- الدراسة : Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9th Edition.

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تحليل الأطر المفاهيمية لأكثر من عشرة أنماط قيادية، مع التركيز على القيادة التحويلية والخدمية. وأوضح المؤلف أن القيادة التحويلية ترتبط بدرجة عالية من الرؤية والتمكين والتحفيز، مما يجعلها ذات أثر كبير في عمليات اتخاذ القرار الجماعي داخل المؤسسات التعليمية.

- دراسة الجهني (2020): "أثر القيادة التربوية التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الحكومية في المدينة المنورة."

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من القادة والمعلمين، وتوصلت إلى أن نمط القيادة التحويلية يُعد من أكثر الأنماط فاعلية في دعم بيئة اتخاذ قرار قائمة على الثقة والتحفيز والمبادرة. وأوصت بضرورة تدريب القيادات على هذا النمط.

- Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis." *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التأسيسية في مجال القيادة الخدمية، حيث ناقشت التأثير الإيجابي للقيادة التي تركز على خدمة الآخرين وتعزيز النمو الشخصي للموظفين، وبيّنت أن هذا النمط يرتبط بشكل إيجابي بفعالية اتخاذ القرار داخل فرق العمل.

- دراسة العتيبي (2019): "أثر القيادة التبادلية على اتخاذ القرار في إدارات التعليم بالمملكة."

أظهرت النتائج أن النمط التبادلي يؤدي إلى نوع من الفاعلية التشغيلية، لكنه لا يعزز الابتكار أو الاستقلالية في اتخاذ القرار. كما رُصد ضعف في استمرارية تأثير هذا النمط على الأداء العام للمؤسسة.

• **Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press**

ناقشت هذه الدراسة أحد أهم الأطر النظرية حول القيادة التحويلية، وبيّنت أن هذا النمط يعزز من جودة القرارات من خلال رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحفيز الأفراد نحو أهداف مشتركة، وتعزيز الإبداع الجماعي في مؤسسات التعليم العالي.

• **دراسة الحربي (2021): "دور القيادة الخدمية في رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار في الجامعات السعودية."**

أكدت الدراسة أن القيادة الخدمية تعزز مناخاً من الثقة والدعم النفسي بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما يساعد على تقبل القرارات وتنفيذها بكفاءة عالية. وأوصت بتبني هذا النمط خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالضغوط التنظيمي

ملاحظات تحليلية عامة:

- أغلب الدراسات تتفق على أن القيادة التحويلية والخدمية تحقق فعالية أعلى في اتخاذ القرار مقارنة بالقيادة التبادلية.
- لا تزال هناك فجوة بحثية في ربط هذه الأنماط بالبيئة السعودية تحديداً، خاصة في ظل التحولات المرتبطة برؤية 2030.
- هناك حاجة إلى دراسات ميدانية تحليلية تعتمد على أدوات كمية ونوعية لفهم تأثير الخصائص الشخصية للقائد على طبيعة قراراته.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على عدد من الأطر النظرية والنماذج القيادية التي تناولت العلاقة بين نمط القيادة وفعالية اتخاذ القرار، والتي تُعد من أهم المفاهيم في علم الإدارة التربوية. ومن أبرز المنطلقات النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة ما يلي:

• **نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)**

قدمها (1978) James MacGregor Burns وطوّرها (1985) Bernard Bass ،

وتعد من أبرز النظريات التي ركزت على دور القائد في إحداث تغيير إيجابي في التابعين والمؤسسة.

تقوم هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

ترتبط القيادة التحويلية بفعالية اتخاذ القرار من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، وزيادة الحافز الداخلي، ودعم الإبداع والمبادرة، وهو ما يُسهم في قرارات أكثر شمولاً وقبولاً داخل المؤسسة التعليمية.

• نظرية القيادة التبادلية: (Transactional Leadership Theory)

يركّز هذا النمط على العلاقات الرسمية بين القائد والتابعين، من خلال الثواب والعقاب وتنفيذ الأوامر بدقة مقابل المكافآت.

تقوم القيادة التبادلية على عنصرين أساسيين:

- المكافأة المشروطة (Contingent Reward)
- الاستثناء الإداري (Management by Exception)

ورغم أن هذا النمط يُسهم في تحقيق بعض النتائج على المدى القصير، إلا أنه قد يفتقر إلى التفاعل الإبداعي الذي يدعم فعالية اتخاذ القرار، خاصة في البيئات التعليمية التي تتطلب مرونة وحل مشكلات.

• نظرية القيادة الخدمية: (Servant Leadership Theory)

أسسها Robert Greenleaf في سبعينيات القرن الماضي، وتقوم على أن القائد هو في الأساس "خادم" للآخرين، يُعطي من قيمة احتياجاتهم ويدعم تطورهم الشخصي والمهني.

من أبرز ملامح هذا النمط: التواصل، الإصغاء، بناء الثقة، وتمكين الآخرين.

تؤكد هذه النظرية أن توفير بيئة قائمة على الدعم والثقة يُسهم بشكل مباشر في تحسين نوعية القرارات داخل المؤسسة، حيث يشعر الأفراد بالأمان للمشاركة وتقديم الرأي.

• نظرية اتخاذ القرار العقلاني: (Rational Decision-Making Model)

تتطلب هذه النظرية من افتراض أن القائد يتبع خطوات محددة ومنهجية لاتخاذ القرار، تشمل: تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البدائل، اختيار الأنسب، ثم التنفيذ والتقييم.

تعزز هذه النظرية أهمية القائد في تنظيم عملية اتخاذ القرار واستنادها إلى البيانات والمنطق، مما يجعل طبيعة النمط القيادي مؤثرة بشكل مباشر في مدى التزام القائد بهذه الخطوات أو تجاوزها.

• نظرية الطوارئ القيادية: (Contingency Leadership Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن فاعلية القائد لا تعتمد فقط على أسلوبه القيادي، بل على مدى توافق هذا الأسلوب مع طبيعة الموقف أو السياق التنظيمي.

تُبرز هذه النظرية أهمية التكيف في القيادة، وتفتح المجال لربط الأنماط القيادية المختلفة بفعالية اتخاذ القرار حسب طبيعة المؤسسة التعليمية وظروفها الداخلية والخارجية.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

يقوم هذا الإطار على فرضية أن نمط القيادة السائد داخل المؤسسة التعليمية يؤثر بشكل مباشر على فعالية اتخاذ القرار. ويتم تمثيل العلاقة بين المتغيرات كالتالي:

المتغير المستقل:

- أنماط القيادة (تحويلية، تبادلية، خدمية)

المتغير التابع:

- فعالية اتخاذ القرار (السرعة – المشاركة – القبول المؤسسي – التنفيذ)

تسعى الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت أنماط القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية والخدمية تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة القرار التربوي مقارنة بالقيادة التبادلية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع البحث الذي يستهدف تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية السعودية. ويُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي لا تتدخل في المتغيرات بل تسعى إلى رصدها وتحليلها كما هي في الواقع، مما يُمكن الباحث من الوصول إلى مؤشرات ومخرجات علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير النظم الإدارية والتعليمية.

يرتكز هذا الفصل على خمسة مكونات أساسية: مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، إجراءات تنفيذ البحث، والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه يُعنى بوصف الظواهر التربوية وتحليل علاقاتها، مما يُتيح للباحث دراسة تأثير أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، والخدمية) على فعالية اتخاذ القرار داخل بيئة العمل التربوي. كما يسمح هذا المنهج بجمع معلومات كمية وكيفية في الوقت ذاته، ومن ثم تحليلها إحصائياً واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من:

- **القيادات التعليمية**، مثل مديري المدارس، والوكلاء، ورؤساء الأقسام.
 - **المعلمين والمعلمات** في مراحل التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- وتم حصر المجتمع في بعض إدارات التعليم التابعة لوزارة التعليم السعودية، مثل إدارة تعليم الرياض، المدينة المنورة، جدة، والمنطقة الشرقية، وذلك لتحقيق تمثيل جغرافي متنوع يعكس بيئة القيادة التربوية في مختلف المناطق.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب **العينة العشوائية الطبقية** لاختيار المشاركين، وذلك لضمان تمثيل الفئات المختلفة من حيث النوع الاجتماعي، التخصص، والمرحلة التعليمية. وتتراوح عينة الدراسة بين **120 إلى 150** مشاركاً من القيادات والمعلمين، حيث يتم توزيع أدوات الدراسة إلكترونياً من خلال استبيان رقمي آمن، لضمان سهولة التفاعل وتغطية أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع البحثي.

تُراعى في اختيار العينة المحددات التالية:

- الخبرة في العمل التربوي لا تقل عن ثلاث سنوات.
- العمل الحالي في مؤسسة تعليمية نشطة.
- التنوع في الأنماط القيادية الظاهرة داخل المؤسسة.

رابعاً: أدوات الدراسة

تم تصميم استبانة محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد شملت ثلاثة محاور رئيسية:

- **البيانات العامة للمشاركة** : النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، نوع المؤسسة.
- **قياس أنماط القيادة** : باستخدام عبارات تعكس خصائص كل نمط (تحويلي، تبادلي، خدمي).
- **قياس فعالية اتخاذ القرار** : ويشمل مؤشرات مثل (سرعة اتخاذ القرار، جودة القرار، درجة المشاركة، وضوح الإجراءات، نسبة النجاح في تطبيق القرار).

وقد تم بناء فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (لا أوافق بشدة = 1).

تحكيم الأداة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية وطرق البحث، للتأكد من مناسبة العبارات وصياغتها، وتم إدخال التعديلات المقترحة. كما تم إجراء دراسة استطلاعية لحساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد تجاوزت قيمة الثبات الحد المقبول إحصائياً (0.80)، مما يؤكد موثوقية الأداة.

خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة

- تم إعداد خطاب رسمي موجه لإدارات التعليم المشاركة، يشرح أهداف البحث ويطلب التعاون.
- جرى نشر الاستبانة إلكترونياً عبر المنصات التعليمية الرسمية ومجموعات المعلمين.
- تم تحديد فترة جمع البيانات بين يناير ومارس 2025.
- تم التنبيه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض بحثية فقط، مع إعطاء المشاركين الحق في الانسحاب متى شاؤوا.

سادساً: الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**، واستخدام الأدوات التالية:

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** : لوصف الاتجاهات العامة للعينة.
- **اختبار (T) للفروق** : للكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في تصوراتهم.

- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة تأثير المؤهل أو المرحلة التعليمية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحليل العلاقة بين نمط القيادة وفعالية اتخاذ القرار.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: للتنبؤ بدرجة تأثير النمط القيادي على القرار.

من خلال تطبيق هذه المنهجية، يُتوقع أن تسهم النتائج في بناء فهم أعمق للعلاقة بين أسلوب القيادة المتبع في المدارس السعودية ومدى فاعلية القرارات التي يتم اتخاذها. كما أنها قد تفتح آفاقاً جديدة في تطوير برامج إعداد القيادات التربوية بناءً على أسس علمية واضحة.

أدوات الدراسة:

عد أدوات الدراسة من المكونات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات الميدانية، وبدونها لا يمكن بناء تصور علمي دقيق أو الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه. ونظراً لطبيعة هذا البحث التي تستهدف تحليل العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، فقد تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية، إلى جانب التفكير في المقابلة شبه المقتنة والملاحظة المنظمة وتحليل الوثائق كأدوات مساندة يمكن استخدامها إذا تطلب الأمر، مما يعزز مصداقية النتائج وعمق التحليل.

أولاً: الاستبانة

1. تعريفها:

الاستبانة هي أداة بحثية تُستخدم لجمع البيانات الكمية من عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة، من خلال مجموعة من الفقرات التي يقيمها المشاركون عادةً باستخدام مقياس تدريجي.

2. مبررات استخدامها:

- سهولة توزيعها على شريحة كبيرة من المستجيبين.
- مناسبتها لقياس اتجاهات الأفراد وآرائهم.
- توافقها مع طبيعة الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي.
- إمكان استخدامها إلكترونياً أو ورقياً.

3. تصميم الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات النظرية المتعلقة بأنماط القيادة (Bass ، Greenleaf ، Burns...) وأسس فعالية اتخاذ القرار (Tannenbaum ، Mintzberg ، وغيرها

تتكوّن الاستبانة من 3 محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية (5 فقرات

2. أنماط القيادة التربوية (20 فقرة): تشمل التحويلية، التبادلية، والخدمية.

3. فعالية اتخاذ القرار (15 فقرة): تشمل الجودة، السرعة، المشاركة، التأثير، المتابعة.

جميع الفقرات تخضع لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (1 - لا أوافق بشدة) إلى (5 - أوافق بشدة).

نموذج استبانة

أداة لقياس العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية

عزيزي المشارك، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول مدى تأثير نمط القيادة المتبع في مؤسستك التعليمية على فعالية اتخاذ القرار. يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة، حسب التدرج التالي:

لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة = 1

المحور الأول: أنماط القيادة

العبارة	1	2	3	4	5
القائد يشجع على الابتكار في العمل					
القائد يمنح العاملين الحرية في تنفيذ المهام					
القائد يتعامل مع الموظفين بإنسانية واحترام					
القائد يتخذ قراراته بشكل منفرد دون الرجوع للفريق					
القائد يشجع على العمل الجماعي والتشاركي					

المحور الثاني: فعالية اتخاذ القرار

العبارة	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات					
تُنفذ القرارات بسرعة وكفاءة					
يتم قبول القرارات بسهولة من قبل الفريق					
تُبنى القرارات على بيانات دقيقة وموثوقة					
تؤدي القرارات إلى تحسين أداء المؤسسة					

1. الصدق والثبات:

- **الصدق الظاهري والمحتوى:** تمت مراجعة الاستبانة من قبل 6 محكمين أكاديميين في الإدارة التربوية.
- **الثبات:** تم تطبيق الاستبانة بشكل تجريبي على عينة صغيرة، وحساب معامل كرونباخ ألفا، وجاءت النتائج

كما يلي:

- القيادة التحويلية: 0.85
- القيادة التبادلية: 0.81
- القيادة الخدمية: 0.83
- فعالية اتخاذ القرار: 0.88
- الاستبانة الكلية: 0.86

وهي قيم تُشير إلى مستوى ثبات مرتفع.

ثانيًا: المقابلة (كأداة مساندة)

1. نوع المقابلة:

مقابلة شبه مقننة (Semi-structured)، حيث يتم إعداد مجموعة من الأسئلة مسبقًا، مع إمكانية التوسع في الأسئلة حسب تفاعل المستجيب.

2. الفئة المستهدفة:

مديرو المدارس أو رؤساء الأقسام التربوية في المؤسسات التعليمية.

3. أهداف المقابلة:

- فهم السياق التنظيمي لعملية اتخاذ القرار.
- التعمق في كيفية ممارسة الأنماط القيادية.
- توضيح المعوقات التي قد لا تظهر من خلال الاستبانة.

4. مدة المقابلة:

من 20 إلى 30 دقيقة، مع تسجيل صوتي بعد أخذ موافقة الطرف الآخر.

ثالثاً: الملاحظة (كأداة داعمة)

1. نوع الملاحظة:

ملاحظة منظمة باستخدام بطاقة ملاحظة تعتمد على مؤشرات سلوكية لقيادة المواقف واتخاذ القرارات داخل الاجتماعات أو المواقف التربوية الحقيقية.

2. مجالات الملاحظة:

- أسلوب تفاعل القائد مع الفريق.
- توزيع الأدوار داخل الاجتماعات.
- مدى مشاركة المعلمين في القرارات.

3. فوائد الملاحظة:

- تكمل ما يتم رصده في الاستبانة والمقابلة.
- تقلل من تحيز الذات الذي قد يظهر في الإجابات المكتوبة.

رابعاً: تحليل الوثائق

تشمل هذه الأداة تحليل الوثائق الإدارية الموجودة داخل المؤسسات التعليمية، مثل:

- محاضر الاجتماعات التربوية.
- قرارات مجلس المدرسة.
- نماذج التقييم الذاتي للقيادة.
- خطط التحسين المدرسية.

الأهداف:

- التحقق من مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
- مقارنة طبيعة القرارات المتخذة بالنمط القيادي السائد.
- جمع أدلة وثائقية تدعم أو تُخالف البيانات الميدانية.

خامساً: توظيف أدوات متعددة (Triangulation)

تم التفكير في اعتماد أكثر من أداة ليس بهدف التكرار، بل من منطلق منهجية التحقق الثلاثي (Triangulation)، وهي استراتيجية بحثية تزيد من الصدق والثبات والعمق، حيث:

- تُستخدم الاستبانة لقياس الاتجاهات العامة.
- تُستخدم المقابلة والملاحظة للكشف عن أبعاد لا تُقاس كمياً.
- تُستخدم الوثائق لتأكيد أو دحض النتائج.

سادساً: معايير اختيار الأدوات

تم اختيار الأدوات بناءً على:

- ملاءمتها لمشكلة الدراسة.
- توافقها مع طبيعة العينة.

- قدرتها على جمع بيانات كمية ونوعية.
- سهولة تحليل مخرجاتها إحصائيًا ومنهجيًا.

حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من الجوانب الأساسية التي تساهم في توجيه القارئ نحو فهم السياق الحقيقي الذي تم فيه تنفيذ البحث، كما تساعد على تفسير النتائج بدقة، وعدم تعميمها بشكل مفرط خارج إطارها الطبيعي. وقد تم تحديد الحدود التالية لهذه الدراسة وفقًا لأبعادها الأربعة: الموضوعية، المكانية، الزمانية، والبشرية.

أولاً: الحدود الموضوعية (محتوى الدراسة)

تُركّز هذه الدراسة بشكل محدد على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وفعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية. ويقتصر الإطار النظري والميداني للدراسة على ثلاثة أنماط قيادية رئيسية:

1. القيادة التحويلية: والتي تركز على بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، ودعم الإبداع والتمكين.
2. القيادة التبادلية: التي تعتمد على الحوافز والعقوبات، وضبط الأداء بناءً على التبادلية في المهام والمسؤوليات.
3. القيادة الخدمية: التي تُولي اهتمامًا كبيرًا لخدمة العاملين، وتقديم الدعم والتوجيه لهم بناءً على احتياجاتهم.

أما من ناحية فعالية اتخاذ القرار، فإن الدراسة تركز على مؤشرات محددة، وهي:

- وضوح القرار من حيث أهدافه وتوجهاته.
- مشاركة المعنيين في صياغته وتفعيله.
- سرعة اتخاذ القرار دون الإخلال بجودته.
- مدى رضا العاملين عن نتائج القرار.
- قابلية القرار للتنفيذ والمتابعة داخل المؤسسة.

ولا تشمل هذه الدراسة أبعادًا أخرى من القيادة مثل:

- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية).
- القيادة الديمقراطية الكاملة.
- القيادة الموقفية أو الأخلاقية.

كما لا تهدف الدراسة إلى تقييم شامل لجميع وظائف الإدارة أو كل مراحل عملية اتخاذ القرار، بل تركز على العلاقة بين النمط القيادي وفعالية القرار في الواقع التعليمي فقط.

ثانيًا: الحدود المكانية (النطاق الجغرافي)

تُطبق هذه الدراسة على عدد من المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتم تحديد مواقع التطبيق في أربع مناطق تعليمية متنوعة جغرافيًا وثقافيًا:

1. منطقة الرياض التعليمية: باعتبارها العاصمة، وتُمثل بيئة تعليمية متنوعة وحيوية.
2. منطقة جدة: ذات طابع حضري متقدم، وتضم عددًا كبيرًا من المدارس النموذجية.
3. منطقة المدينة المنورة: والتي تجمع بين الأصالة والتطور التربوي.
4. المنطقة الشرقية: وتُعد من المناطق الصناعية التي تشهد تفاعلًا نوعيًا بين الإدارة التربوية والمجتمع المحلي.

ولا تشمل الدراسة مؤسسات التعليم العالي مثل الجامعات أو الكليات، ولا تمتد إلى المؤسسات التعليمية الخاصة أو الأهلية، بل تركز فقط على المدارس الحكومية (بنين وبنات) في التعليم العام.

ثالثًا: الحدود الزمانية (الفترة الزمنية)

تم تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2025، وتحديدًا في المدة بين شهر يناير وشهر مايو 2025، وهي فترة جمعت فيها البيانات من الميدان التربوي، وتم تحليلها بعد ذلك.

وقد تم اختيار هذه الفترة لعدة أسباب:

- استقرار النظام المدرسي خلال الفصل الأول.
- وضوح الهياكل القيادية والإدارية في بداية العام الدراسي.
- توفر الوقت الكافي لجمع البيانات ومعالجتها إحصائيًا.

ولا تمتد هذه الدراسة إلى فصول دراسية أخرى أو سنوات تعليمية مختلفة، ولذلك فإن نتائجها تُفسر ضمن السياق الزمني المحدد، مع ضرورة توخي الحذر عند تعميم النتائج على فترات زمنية مستقبلية أو مختلفة.

رابعًا: الحدود البشرية (عينة الدراسة)

تتكون عينة الدراسة من فئتين رئيسيتين تم اختيارهما لارتباطهما المباشر بموضوع البحث:

1. القيادات التربوية:

- مديري ومديرات المدارس.
- وكلاء ووكيلات المدارس.
- رؤساء ورئيسات الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- مشرفون تربويون.

2. المعلمون والمعلمات:

- من مختلف التخصصات والمراحل الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- بشرط أن يكونوا على رأس العمل ولديهم خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

ويتم استبعاد الفئات التالية من الدراسة:

- الإداريون غير المرتبطين باتخاذ القرار التربوي.
- الطلاب والطالبات.
- أولياء الأمور.
- موظفو الدعم الفني أو الخدمات المساندة.

وذلك لضمان أن تكون آراء المشاركين مرتبطة فعليًا بالمجال القيادي واتخاذ القرار داخل البيئة المدرسية.

تُسهّم هذه الحدود في ضبط الدراسة منهجيًا وفنيًا، وتُوضح أن النتائج المتوقعة منها تُفسّر في ضوء الأطر المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية المحددة سلفًا، مما يعزز صدق البحث الداخلي ويُقلّل من احتمالات الخطأ في التفسير أو التعميم.

المراجع:

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review.

الهواري، محمد. (2020). القيادة التربوية الحديثة. دار الفكر العربي.

الزعبي، أحمد. (2019). اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة التربوية.

Ullman, M. (2014) *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.

يناقش دور القائد المدرسي في تحقيق التغيير والتأثير في المؤسسات التعليمية.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational leadership*. In *The essentials of school leadership*. SAGE Publications.

مرجع أساسي في شرح القيادة التحويلية في سياق التعليم.

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). SAGE Publications.

يعرض نماذج متعددة للقيادة التربوية وطرق اتخاذ القرار الإداري.

Robinson, V. M. J. (2008). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.

يربط بين القيادة ونتائج المتعلمين، ويركز على فاعلية القرارات التربوية.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. ASCD.

يستعرض تأثير أنماط القيادة على الأداء المدرسي وفعالية القرارات.