



دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض

د. عيسى بن خلف سعد الدوسري

تخصص السياسات التربوية، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: e.aldossri@psau.edu.sa

الأوركيد: 9953-0325-0002-0000

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (8820) معلماً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (370) معلماً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت مرتفعة على المستوى الكلي مع تباين بين أبعادها، في حين جاء مستوى الأداء المدرسي مرتفعاً. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في كل من القيادة التحويلية والأداء المدرسي. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء المدرسي، مما يعكس تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء المدرسي، المدارس الثانوية، مدينة الرياض، المعلمون.



The Role of Transformational Leadership in Improving School Performance in Riyadh Secondary Schools

Dr. Essa Khalaf Saad Aldossari

Specialization: Educational Policies, Department of Educational Sciences, College of Education, Prince Sattam bin Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: e.aldossri@psau.edu.sa

ORCID: 0000-0002-0325-9953

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of transformational leadership in developing school performance in secondary schools in Riyadh. The study adopted a descriptive correlational approach. The study population consisted of all secondary school teachers in Riyadh, totaling (8,820) teachers. The study instrument was a questionnaire administered to a simple random sample of (370) teachers. The results indicated that the level of transformational leadership practice was high overall, with variation across its dimensions, while the level of school performance was high. The findings also revealed no statistically significant differences attributed to the variables of educational qualification and years of experience in both transformational leadership and school performance. Furthermore, the results showed a positive statistically significant correlation between transformational leadership and school performance, reflecting the positive impact of transformational leadership on improving school performance.

Keywords: Transformational Leadership, School Performance, Secondary Schools, Riyadh, Teachers.



مقدمة

تُعد المؤسسات التعليمية من أهم الركائز الأساسية في بناء المجتمعات وتنميتها، إذ يقع على عاتقها إعداد الأفراد وتأهيلهم معرفياً ومهارياً وقيماً بما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، لم يعد دور المدرسة مقتصرًا على نقل المعرفة، بل أصبح يتطلب توفير بيئة تعليمية فاعلة قادرة على تنمية قدرات المتعلمين وتحسين جودة المخرجات ومواكبة متطلبات العصر.

وفي هذا السياق، تُعد المدرسة الوحدة الأكثر أهمية في النظام التعليمي، والمسؤولة بصورة مباشرة عن جودة مخرجاته، حيث يُمثل تقييم الأداء المدرسي أحد أبرز المدخلات لضمان جودة التعليم، وقياس مدى التزام المدرسة بالمعايير التربوية (المببطين، 2023). كما يُعد تطوير الأداء المدرسي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية لضمان استمرارية التحسين والارتقاء، من خلال استثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية (الهنائي والحسبية، 2022).

ويرتبط نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بنمط القيادة المدرسية، إذ يُعد القائد عنصرًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل وتحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الأداء المتميز (Al-Mehmadi, 2014). ويتطلب ذلك من قائد المدرسة توفير بيئة داعمة للإبداع، وتعزيز القيم الإنسانية، وتنمية قدرات المعلمين، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التطوير المستمر (الشحي وبدرساوي، 2020).

وفي ظل التحولات المتسارعة في المجال التربوي، برزت القيادة التحويلية بوصفها أحد أهم مداخل التطوير القيادي الحديثة، والتي تسهم في الانتقال من الأنماط التقليدية إلى أنماط أكثر مرونة وفاعلية. وتقوم هذه القيادة على التحفيز، وبناء الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المدرسي (الزعاوي والريامي، 2023).

وتؤكد الأدبيات التربوية أن القيادة التحويلية لم تعد مجرد نمط إداري، بل أصبحت منظومة متكاملة تهدف إلى تحسين البيئة المدرسية ورفع مستوى الأداء التعليمي من خلال تعزيز التعاون المهني، وتحفيز المعلمين، ودعم الابتكار داخل المدرسة (النصيرات، 2024). كما أن فاعلية المدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطبيق هذا النمط القيادي، لما له من أثر في تحسين الرضا الوظيفي وجودة التعليم والإبداع المؤسسي (العنزي، 2023). وتكمن أهمية القيادة التحويلية في البيئة المدرسية من خلال قدرتها على إلهام المعلمين، وتعزيز التزامهم المؤسسي، وتشجيع الابتكار والإبداع في الممارسات الصفية (Kaya, 2024).

وفي هذا السياق، تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تسهم في خلق بيئة مدرسية إيجابية قائمة على التعاون بين الإدارة والمعلمين، مما ينعكس على مستوى الرضا والأداء الوظيفي (Mardalena et al., 2024). كما تؤكد أدبيات حديثة أن هذا النمط القيادي يُعد أداة فاعلة في تمكين المعلمين وتنمية دافعيتهم وتعزيز قدراتهم المهنية (أبو الهيجاء وعاشور، 2025)، إضافة إلى دوره في تحسين جودة التدريس ودمج التكنولوجيا داخل الصفوف (Al-Abyadh, 2025؛ Schmitz et al., 2025). وأشارت دراسات أخرى أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً فاعلاً في تعزيز التفاعل المدرسي، ورفع مستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتحسين التعاون المهني داخل المدرسة (Wang et al, 2024) كما بيّن (Zhang & Yong, 2025) أن ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية ترتبط بإيجابية تصورات المعلمين وبقدرتهم على تطوير ممارساتهم المهنية، كما أوضحت دراسات أخرى أن تبني المديرين لممارسات القيادة التحويلية يرتبط بفعالية المدرسة، وبمستوى الرضا الوظيفي، والإبداع، وجودة التعليم، الأمر الذي يجعل هذا النمط القيادي ضرورة إستراتيجية لتعزيز الأداء المدرسي. (دبوس وصبرا، 2024)

وقد أكدت دراسات سابقة أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالدافعية المهنية والعمل التعاوني وتطوير الممارسات التدريسية (الشمري، 2025)، كما أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المدرسي في بيئات تعليمية مختلفة (Oktafia et al., 2021؛ العبدلي وفضل، 2023).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً فاعلاً لتطوير الأداء المدرسي، إلا أن درجة تطبيقها وفعاليتها تختلف باختلاف البيئات التعليمية، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات للكشف عن دورها في تطوير الأداء المدرسي في سياقات تعليمية محددة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة



على الرغم من الأهمية النظرية والعملية للقيادة التحويلية، إلا أن العديد من المدارس ما تزال تواجه تحديات واضحة في تبني هذا النمط القيادي بصورة فعالة داخل العمل المدرسي اليومي، فقد أشارت دراسة العتيبي والجهني (2023) إلى أن هناك معوقات تحد من تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

كما أن واقع الممارسات القيادية في بعض البيئات التعليمية العربية ما يزال يشير إلى تفاوت في مستوى تطبيق أبعادها، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى الأداء المدرسي وجودته. فقد أظهرت العديد من الدراسات المحلية والعربية وجود تباين في درجة ممارسة القيادة التحويلية، وفي مستوى تأثيرها على الأداء المدرسي بمختلف مجالاته. فقد أشارت دراسة العبدلي وفضل (2023) إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس تسهم في تحسين الأداء المدرسي من خلال تعزيز التعاون والعمل الجماعي، إلا أنها أوصت بضرورة تعزيز التخطيط والرؤية القيادية بشكل أكثر وضوحًا. كما بينت دراسة حداد (2022) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود حاجة إلى تعزيز الجوانب الإنسانية والعلاقات المهنية داخل المدرسة.

وفي الاتجاه ذاته، أوضحت دراسة بدر وحמיד (2024) أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة، إلا أن الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة لا ينعكس دائمًا بشكل مباشر على تحسين الأداء، وهو ما يثير تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

كما أكدت دراسة الزبيدي وآخرون (2022) وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني للمعلمين، إلا أنها أشارت إلى وجود تباين في بعض الأبعاد مثل مراعاة الفروق الفردية والتمكين المهني، مما يعكس وجود فجوة تطبيقية بين الممارسة النظرية والواقع الفعلي.

ومن جهة أخرى، أوضحت دراسة عوض ونهرا (2022) أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابًا بتطوير الأداء المدرسي، إلا أن بعض الجوانب مثل البيئة المدرسية والموارد المادية ما تزال تمثل تحديًا أمام تحقيق الأثر الكامل لهذه القيادة.

كما بينت دراسة البركي (2026) أن القيادة التحويلية تُعد من أهم المدخلات الفاعلة في تحسين الأداء المدرسي، خاصة في ظل التحول الرقمي، إلا أنها أكدت وجود حاجة إلى تعزيز المهارات القيادية وتطوير تطبيقاتها بشكل أكثر تكاملًا داخل المدارس.

وانطلاقًا من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، من خلال التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية، والكشف عن مدى إسهامها في تطوير الأداء المدرسي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية تدعم تطوير القيادة المدرسية وتحسين الأداء في المدارس الثانوية. وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

- ما مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء المدرسي تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- تحديد مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية



التي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء المدرسي التي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة التحويلية بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تحفيز العاملين وتعزيز روح المبادرة والالتزام نحو تحقيق الأهداف التربوية.
- تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على المرحلة الثانوية، التي تُعد من المراحل التعليمية المهمة في إعداد الطلبة وتأهيلهم، الأمر الذي يجعل تطوير الأداء المدرسي فيها ضرورة تربوية وإدارية ذات أولوية.
- قد تمثل نتائج الدراسة إضافة علمية للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة التربوية، بما توفره من بيانات ومؤشرات يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية المرتبطة بالقيادة المدرسية وتطوير الأداء المدرسي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تنسجم هذه الدراسة مع توجهات تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وما تستهدفه رؤية المملكة 2030 من رفع كفاءة الأداء المدرسي وتعزيز جودة القيادة التعليمية.
- قد تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات التعليمية وصانعي القرار في التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بما يدعم جهود تطوير الأداء المدرسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية.
- توفر الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية الموجهة للقيادات المدرسية، بما يعزز ممارسات القيادة التحويلية ويرفع من كفاءة الأداء المدرسي.
- قد تساعد نتائج الدراسة إدارات التعليم في تبني ممارسات قيادية حديثة تسهم في رفع مستوى الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.
- تقدم الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين البيئة المدرسية وتعزيز كفاءة العمل الإداري والتربوي في المدارس الثانوية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على بحث دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية (بنين) بمدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1447هـ / 2026م.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تعرف بأنها النمط الإداري الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في المرؤوسين، قصد تحقيق مناخ تنظيمي إبداعي. (بني عطا، 2022) تُعرّف القيادة التحويلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها درجة استجابات أفراد الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، والتي تقاس من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: الأداء المدرسي (School Performance)

يقصد به مجموعة الأنشطة والعمليات الإدارية وجوانب العمل المختلفة التي تُنفذ بالمدرسة، ولها نواتج ملحوظة،



كالمعملية الإدارية بأبعادها وأساليبها ونواتجها المختلفة، والبيئة التعليمية العامة وبيئة الفصل وعناصرها، والأداء الوظيفي للعاملين بالمدارس على كافة مستوياتها الوظيفية. (التقفي، 2024)
يُعرّف الأداء المدرسي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه درجة استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما يُفاس من خلال فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض، وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس تقديراتهم لمستوى الأداء المدرسي بأبعاده المختلفة.

الدراسات السابقة

أجرت البركي (2026) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي، وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل مضامينها المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء المدرسي في البيئات التعليمية المتأثرة بالتحول الرقمي، كما استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى للدراسات السابقة بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتحليلها، بهدف استخلاص الأنماط والنتائج المتكررة في الأدبيات التربوية ذات الصلة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء المدرسي من خلال تمكين القادة من معالجة المشكلات التي تواجه المعلمين، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق المدرسي، وتطوير ثقافة مهنية مشتركة، ورفع مستوى الدافعية والالتزام المهني للمعلمين. كما بينت النتائج أن القائد التحويلي يمارس أدواره في إطار أبعاد متعددة تشمل: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وتمكين المرؤوسين، بما يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المدرسي في بيئة تعليمية قائمة على التحول الرقمي.

وأجرى كل من الوكواك وعلي (2026) دراسة هدفت إلى تحديد الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب التحليل التلوي، حيث تم تجميع وتحليل النتائج الإحصائية لأبرز الأدبيات والدراسات السابقة في القطاع الخدمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وكشفت النتائج عن أن الأبعاد التي تركز على العنصر البشري مثل "التحفيز الإلهامي" و"الاعتبار الفردي" هي الأكثر ممارسة وتأثيراً في رفع مستويات الرضا الوظيفي وجودة الخدمة. في المقابل، أشارت النتائج إلى ضعف في تطبيق بُعد "الاستشارة الفكرية"، مما يشير إلى وجود فجوة في الابتكار والتفكير النقدي.

وقامت الحميدي (2025) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي، والمرونة المهنية، وذلك في مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم توظيف الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من ثلاثة محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة، وقد طُبقت على عينة مكونة من (210) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين، كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، ويعكس التزاماً مهنيًا عاليًا وتعاونًا فعالاً داخل البيئة المدرسية. كما أوضحت النتائج أن العوامل الوسيطة، وعلى رأسها الرضا الوظيفي والمرونة المهنية، تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بما يسهم في رفع فاعلية السلوك القيادي التحويلي داخل المؤسسات التربوية.

كما أجرى الصغير (2025) دراسة هدفت إلى استكشاف دور القيادة التربوية في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطوير العملية التعليمية، من خلال تحليل تأثير القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري، مع التركيز على دعم الإبداع والالتزام والابتكار داخل بيئة التعليم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل مجموعة من الدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية في البيئات التربوية. وقد شملت مصادر البيانات دراسات حالة ومقالات علمية منشورة في إحدى عشرة دولة عربية هي: السعودية، والإمارات العربية المتحدة، ومصر، ولبنان، والعراق، وفلسطين، والجزائر، والأردن، وليبيا، والكويت، وسلطنة عمان. وأظهرت النتائج أن القادة التربويين الذين يمارسون التحفيز الإلهامي من خلال تقديم رؤية واضحة وملهمة يسهمون في رفع مستوى الدافعية والحماس لدى المعلمين والطلاب، بما يعزز الالتزام بتحقيق الأهداف التعليمية. كما بينت النتائج أن التحفيز الفكري يسهم في تنمية التفكير



النقدي والإبداعي لدى المعلمين والطلاب، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم عبر تطوير استراتيجيات التدريس وحل المشكلات بطرق مبتكرة. وأوضحت النتائج كذلك أن القيادة القائمة على الاعتبار الشخصي تسهم في بناء علاقات مهنية قوية بين القائد والمعلمين، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويطور الأداء المهني. كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التي تتسم بالكاريزما والنزاهة تعزز الثقة والولاء داخل المؤسسة التعليمية، وتدعم بناء بيئة تعليمية قائمة على الاحترام والقيم الأخلاقية.

هدفت دراسة سيانيبار وبوتري (Sianipar & Putri, 2025) إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات العلمية للكشف عن دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المدرسي، وتحديد العوامل المؤثرة في فاعلية هذا النمط القيادي في البيئة التعليمية. اعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR)، حيث تم تحليل مجموعة من الدراسات التجريبية المنشورة في دوريات علمية خلال السنوات الخمس الأخيرة. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المدرسي من خلال تحفيز المعلمين، وتعزيز الثقافة التعاونية، وزيادة مستوى الالتزام المهني لدى الكادر التعليمي، كما تبين أن الثقة التنظيمية، والدعم المتبادل، والمناخ المدرسي تمثل متغيرات وسيطة تعزز من تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء المدرسي.

وقامت كل من بدر وحמיד (2024) بإجراء دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (205) موظفًا وموظفة موزعين وفق متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في بلدية البيرة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر العاملين، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل الثانوي فما دون مقارنة بحملة البكالوريوس والدراسات العليا، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة أو الجنس أو المسمى الوظيفي. وأخيرًا، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

وأجرى كل من ماردالينا وآخرون (Mardalena et al, 2024) دراسة هدفت إلى تحليل الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحليل البيانات المجمعة من (500) معلم يعملون في مدارس حكومية وخاصة. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على أداء المعلمين، وأن هذا التأثير يزداد قوة عندما يكون الرضا الوظيفي مرتفعًا. كما تبين أن القادة الذين يمارسون الاعتبار الفردي والاستشارة الفكرية يحققون نتائج أفضل في الأداء.

وأجرى كل من جهيد وسليم (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (38) مدير مدرسة ابتدائية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تطبيقها إلكترونياً عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) لدى مديري المدارس، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لديهم، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة والأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.

وهدفت دراسة الزعابي والريامي (2023) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر التعليمي في المدارس الواقعة ضمن النطاق الجغرافي (1.4)، والذي يشمل مدارس إمارة رأس الخيمة وإمارة أم القيوين في دولة الإمارات العربية المتحدة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بصيغتها الإلكترونية والورقية، وتم تبنيها من أداة سابقة أعدها العبدولي. وتكونت عينة الدراسة من (237) فرداً من الكادر التعليمي (معلمين وإداريين) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة، وأن مستوى جودة القيادة المدرسية والأداء المدرسي جاء مرتفعاً كذلك. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي، مما يشير إلى أن زيادة تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي. في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات



أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، جنس مدير المدرسة، سنوات الخبرة، الحلقة الدراسية).

وهدفت دراسة كل من **العبدلي وفضل (2023)** إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الطاقم التعليمي، وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (358) فرداً من المعلمين والمديرين والإداريين المساندين، بواقع (167) ذكراً و(191) أنثى. وأظهرت النتائج ضرورة التزام قادة المدارس بتوجيهات وزارة التعليم ومحدداتها عند إعداد الخطط المدرسية، مع أهمية مساعدة المعلمين الجدد على إدراك رؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها، ومراعاة ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية. كما بينت النتائج أهمية تعزيز العمل الجماعي، وتحفيز المعلمين ذوي الأفكار الإبداعية، وتشجيعهم على ابتكار حلول جديدة، إضافة إلى توضيح رؤية المدرسة بشكل مستمر. كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق المدرسي، وترسيخ الثقة والاحترام، وتمكين المعلمين من ممارسة صلاحياتهم بشكل مناسب، فضلاً عن دعم عمليات التخطيط والمتابعة والتطوير المهني المستمر للمعلمين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية وتصميم البرامج المناسبة لها. وفيما يتعلق بالعوامل المدرسية، أوضحت النتائج أن كثافة الطلاب داخل الفصول تؤثر في التحصيل، وأن البيئة المدرسية من حيث النظافة والأمن والسلامة، وتوافر الوسائل والتقنيات الحديثة والمرافق التعليمية والرياضية، تعد عناصر مؤثرة في جودة الأداء المدرسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المدارس.

وهدفت دراسة **العنزي (2023)** إلى الكشف عن حجم تأثير القيادة التحويلية في عدد من المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، والمتمثلة في الرضا الوظيفي، وتمكين العاملين، والإبداع الإداري والتنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية، والروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى فحص أثر متغيري النوع الاجتماعي والمرحلة التعليمية في حجم هذا التأثير. اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل التلوي (Meta-analysis) من خلال مسح (39) دراسة وبحثاً علمياً منشوراً خلال الفترة من 2000 إلى 2019. وأظهرت النتائج أن حجم تأثير القيادة التحويلية كان متوسطاً في كل من الرضا الوظيفي، وتمكين العاملين، والمواطنة التنظيمية، والروح المعنوية، في حين كان مرتفعاً في مجالات الإبداع الإداري والتنظيمي والثقافة التنظيمية. كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لمتغيري النوع الاجتماعي والمرحلة التعليمية في حجم تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية، بينما لم يظهر أي تأثير دال لهذين المتغيرين في بقية المتغيرات المدروسة.

وأجرت **المبويضين (2023)** دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، وذلك بالاعتماد على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إلى جانب إجراء مقابلات شخصية مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة للبنات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب المقابلات الشخصية بوصفه أداة مكملة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط بعدد من الجوانب في المجال التربوي، خاصة ما يتعلق بحل المشكلات التي تواجه المعلمين، ودعم فرق العمل المدرسي في تطوير ثقافة مهنية مشتركة، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين. كما بينت النتائج أن القائد التحويلي يمارس أدواره من خلال مجموعة من الأبعاد، من أبرزها: التأثير المثالي على الأتباع، والدافعية الإلهامية بوصفه مصدر إلهام لهم، وتحفيز التفكير والإبداع لدى المعلمين، إضافة إلى تقديم المكافآت التشجيعية، وتمكين المرؤوسين، ومراعاة الجوانب الفردية والشخصية للعاملين.

كما أجرت **حداد (2022)** دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (650) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

أما دراسة **الزبيدي وآخرون (2022)** فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب



تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وقياس درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لديهم، إضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني للمعلمين، وبيان أثر القيادة التحويلية في ذلك، وكذلك الكشف عن الفروق في استجابات المعلمين وفق متغيري الجنس وسنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (342) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما تبين أن سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين يتوافر بدرجة كبيرة. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في تطوير الأداء المهني للمعلمين. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول بعد الجاذبية والتأثير تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، في حين أظهرت النتائج علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني.

وهدفت دراسة عوض ونهرا (2022) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير المدرسة على الصعيدين الإداري والتعليمي في منطقة الجومة عكار في شمال لبنان. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (137) معلماً ومعلمة و(23) فرداً من الإداريين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلات الشخصية مع مديري المدارس، وتوصلت النتائج إلى أن سمات القيادة التحويلية متوافرة لدى مديري المدارس بدرجة متفاوتة لصالح الإداريين، وأن درجة ممارستها جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين وجدت علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والتطوير المدرسي على الصعيدين الإداري والتعليمي، إضافة إلى تفوق مدارس القطاع الخاص في مستوى توافر سمات القيادة التحويلية مقارنة بالمدارس الحكومية.

وأجريت دراسة فيرمانسياه وآخرون (Firmansyah et al, 2022) التي هدفت إلى تحليل الأثر الكلي للقيادة التحويلية على أداء المعلمين في عدد من الدول الآسيوية، وذلك من خلال استخدام منهج التحليل التلوي (Meta-analysis) لمراجعة وتحليل نتائج (65) دراسة سابقة في بيانات تعليمية متنوعة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بهدف دمج النتائج الإحصائية للدراسات السابقة وتفسيرها بصورة شمولية. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز التزام المعلمين الوظيفي وتنمية قدراتهم الإبداعية، كما تبين أن وجود دعم تنظيمي قوي يعزز من فاعلية القيادة التحويلية ويزيد من تأثيرها الإيجابي على أداء المعلمين، في حين أظهرت النتائج أن بعض العوامل الثقافية قد تحد من فاعلية تطبيق القيادة التحويلية في بعض السياقات التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها على إبراز الدور الفاعل للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المدرسي والتنظيمي، حيث أكدت معظمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومختلف مؤشرات الأداء، سواء على مستوى المعلمين أو المؤسسات التعليمية. كما تشابهت الدراسات في اعتمادها المنهج الوصفي بنوعه التحليلي والارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع تنوع في البيانات التطبيقية والعينات. في المقابل، أظهرت بعض الدراسات تبايناً في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، حيث تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، كما اختلفت في تحديد قوة تأثير بعض أبعادها، خاصة بعد الاستئثار الفكرية الذي ظهر أقل ممارسة في بعض الدراسات. كما برزت بعض المتغيرات الوسيطة، مثل الرضا الوظيفي والمناخ المدرسي، بوصفها عوامل معززة للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. وتتمثل الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المدرسي في البيئة السعودية، خاصة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مما يمنح الدراسة الحالية أهمية علمية تسهم في سد هذه الفجوة وتقديم إضافة نوعية في هذا المجال.

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى الأداء المدرسي، والكشف عن العلاقة والأثر بينهما في



المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (8820) معلماً، وذلك وفقاً لإحصائية صادرة عن المركز الإحصائي بوزارة التعليم لعام 2025م.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة ممثلة منه باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والبالغ عددهم (370) معلم، وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	68	18.40%
	بكالوريوس	247	66.80%
	دراسات عليا	55	14.90%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	58	15.70%
	من 5 إلى 10 سنوات	180	48.60%
	أكثر من 10 سنوات	132	35.70%
المجموع		370	100%

يتضح من الجدول (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة يعكس تبايناً في كل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ففيما يتعلق بالمؤهل العلمي، جاءت فئة حملة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (66.8%)، وهي النسبة الأعلى بين أفراد العينة، تليها فئة حملة الدبلوم بنسبة (18.4%)، ثم فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (14.9%). أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (48.6%)، تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (35.7%)، في حين جاءت فئة (أقل من خمس سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (15.7%).

أداة الدراسة

بناء أداة الدراسة وإعدادها

تم بناء أداة الدراسة في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها وأسئلتها، حيث تمثلت الأداة في استبانة صُممت لقياس كل من درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية، ومستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما يدركها المعلمون. وقد مرّت عملية إعداد الأداة بعدد من المراحل العلمية المتسلسلة، بدأت بالاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والأداء المدرسي، وذلك بهدف تحديد الأبعاد الرئيسية لكل متغير، والاستفادة من الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبما يضمن شمول الأداة لمختلف الجوانب المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وفي ضوء ذلك، تم تحديد متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء المدرسي بوصفه متغيراً تابعاً، حيث تم اعتماد الأبعاد الشائعة في الأدبيات للقيادة التحويلية والمتمثلة في: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما تم تحديد أبعاد الأداء المدرسي بما يتلاءم مع طبيعة البيئة المدرسية، والتي شملت: الأداء الإداري، والأداء التعليمي، والبيئة المدرسية، والعلاقات المدرسية. وقد تكونت الأداة في صورتها من (46) فقرة.

صدق الأداة

الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية والقياس والتقويم، حيث بلغ عددهم (9)، وقد تم اختيارهم بناءً على خبرتهم العملية والعملية في المجال التربوي، وذلك بهدف تقويم الأداة والحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق.



الميداني. وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم، تم إجراء عدد من التعديلات على الأداة، والتي تكونت بصورتها النهائية من (40) موزعة محاور الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

نتائج الصدق الداخلي للمحور الأول (القيادة التحويلية)

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة التحويلية)، تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) معلم، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس البعد نفسه. ويعرض الجدول الآتي نتائج معاملات الارتباط لجميع مجالات المحور الأول.

الجدول (2): معاملات ارتباط فقرات مجالات المحور الأول بالدرجة الكلية لكل مجال

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	a1	0.581**	دال عند 0.01
	a2	0.513**	دال عند 0.01
	a3	0.550**	دال عند 0.01
	a4	0.577**	دال عند 0.01
	a5	0.671**	دال عند 0.01
التحفيز الإلهامي	a6	0.530**	دال عند 0.01
	a7	0.577**	دال عند 0.01
	a8	0.549**	دال عند 0.01
	a9	0.638**	دال عند 0.01
	a10	0.564**	دال عند 0.01
الاستثارة الفكرية	a11	0.550**	دال عند 0.01
	a12	0.624**	دال عند 0.01
	a13	0.692**	دال عند 0.01
	a14	0.598**	دال عند 0.01
	a15	0.720**	دال عند 0.01
الاعتبار الفردي	a16	0.649**	دال عند 0.01
	a17	0.706**	دال عند 0.01
	a18	0.566**	دال عند 0.01
	a19	0.546**	دال عند 0.01
	a20	0.659**	دال عند 0.01

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات مجالات المحور الأول والدرجة الكلية لكل مجال جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.513) كحد أدنى و(0.720) كحد أعلى.

وعلى مستوى المجالات، يُلاحظ أن مجال التأثير المثالي تراوحت معاملات الارتباط فيه بين (0.513–0.671)، ومجال التحفيز الإلهامي بين (0.530–0.638)، ومجال الاستثارة الفكرية بين (0.550–0.720)، ومجال الاعتبار الفردي بين (0.546–0.706)، وتشير هذه القيم إلى أن جميع الفقرات ترتبط بدرجة جيدة إلى مرتفعة مع مجالاتها، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات داخل كل مجال. كما يُلاحظ أن أعلى معاملات الارتباط ظهرت في مجال الاستثارة الفكرية، وهو ما قد يعكس وضوح هذا البعد في إدراك أفراد العينة.



نتائج الصدق الداخلي للمحور الثاني (الأداء المدرسي) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء المدرسي)، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف الكشف عن مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس البعد نفسه. ويعرض الجدول الآتي معاملات الارتباط لفقرات مجالات المحور الثاني.

الجدول (3): معاملات ارتباط فقرات مجالات المحور الثاني بالدرجة الكلية لكل مجال

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء الإداري	b1	0.627**	دال عند 0.01
	b2	0.541**	دال عند 0.01
	b3	0.622**	دال عند 0.01
	b4	0.549**	دال عند 0.01
	b5	0.581**	دال عند 0.01
الأداء التعليمي	b6	0.515**	دال عند 0.01
	b7	0.536**	دال عند 0.01
	b8	0.572**	دال عند 0.01
	b9	0.619**	دال عند 0.01
	b10	0.611**	دال عند 0.01
البيئة المدرسية	b11	0.565**	دال عند 0.01
	b12	0.563**	دال عند 0.01
	b13	0.529**	دال عند 0.01
	b14	0.572**	دال عند 0.01
	b15	0.547**	دال عند 0.01
العلاقات المدرسية	b16	0.538**	دال عند 0.01
	b17	0.586**	دال عند 0.01
	b18	0.564**	دال عند 0.01
	b19	0.549**	دال عند 0.01
	b20	0.592**	دال عند 0.01

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية لكل مجال جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.515) و(0.627) في المجال الأول، وبين (0.515) و(0.619) في المجال الثاني، وبين (0.529) و(0.572) في المجال الثالث، وبين (0.538) و(0.592) في المجال الرابع. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات ترتبط بدرجة متوسطة إلى مرتفعة مع المجالات التي تنتمي إليها، مما يدل على وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي داخل كل مجال.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل الثبات بعد التطبيق على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) معلم، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الدراسة للتحقق من مدى اتساق فقرات الأداة في قياس المفهوم نفسه.



الجدول (4): معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	20	0.603
الأداء المدرسي	20	0.707

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية بلغت (0.603)، وهي قيمة تشير إلى مستوى ثبات مقبول، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لمحور الأداء المدرسي (0.707)، وهي قيمة تدل على مستوى ثبات جيد. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، مما يؤهلها للتطبيق الميداني وتحقيق أهداف الدراسة.

الأساليب والمعالجات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد شملت هذه الأساليب ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة وتوزيع استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيبها.

- معامل الثبات (كرونباخ ألفا): للتحقق من ثبات أداة الدراسة ودرجة اتساقها الداخلي.
- اختبار (t) واختبار (ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أ. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة

والذي ينص على: "ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟".
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة التحويلية، وذلك بهدف تحديد درجة ممارستها في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	التأثير المثالي	3.58	0.8148	1	مرتفع
3	الاستثارة الفكرية	3.54	0.8435	2	مرتفع
4	الاعتبار الفردي	3.49	0.7925	3	مرتفع
2	التحفيز الإلهامي	3.32	0.8492	4	متوسط
	الكلية للمحور	3.48	0.825	—	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة على المستوى الكلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.48)، وهو ما يعكس توجهًا إيجابيًا لدى القيادات المدرسية نحو تبني ممارسات القيادة التحويلية، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة بين أبعادها.
وقد أظهرت النتائج أن بُعد التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الاستثارة الفكرية ثم الاعتبار الفردي، وجميعها بدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام القادة المدرسيين ببناء القدوة المهنية، وتشجيع التفكير الإبداعي، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين. في المقابل، جاء بُعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في قدرة القيادات المدرسية على تعزيز الحماس وبناء الرؤية المشتركة وتحفيز المعلمين بصورة ملهمة.



وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات مثل الحميدي (2025)، والزبيدي وآخرون (2022)، والزعابي والريامي (2023)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية، بينما تختلف جزئياً مع دراسة حداد (2022) التي توصلت إلى أن مستوى الممارسة جاء متوسطاً. ويمكن تفسير هذا التباين باختلاف السياقات التعليمية، ومستوى التأهيل القيادي، ومدى توافر برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية.

نتائج المجال الأول: التأثير المثالي

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير المثالي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
a1	يتمتع قائد المدرسة بسلوك أخلاقي يُحتذى به	4.01	0.813	1	مرتفع
a3	يكتسب قائد المدرسة احترام وثقة المعلمين	3.67	0.8406	2	مرتفع
a2	يلتزم قائد المدرسة بالقيم المهنية في تعامله مع المعلمين	3.66	0.9468	3	مرتفع
a5	يضع قائد المدرسة مصلحة المدرسة فوق مصالحه الشخصية	3.60	0.9026	4	مرتفع
a4	يتصرف قائد المدرسة بنزاهة في اتخاذ القرارات	2.95	0.5712	5	متوسط
	الكلّي للمجال	3.58	0.8148	—	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة مجال التأثير المثالي جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.58) بانحراف معياري (0.8148)، مما يدل على أن قادة المدارس يمارسون هذا البعد بدرجة جيدة. وعلى مستوى الفقرات، جاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة (a4) التي حصلت على درجة متوسطة. حيث تصدرت الفقرة (a1) المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، مما يشير إلى إدراك المعلمين لمتابعة قادة المدارس بسلوك أخلاقي يُحتذى به. كما جاءت الفقرتان (a3) و (a2) بدرجات مرتفعة، مما يعكس مستوى جيداً من الثقة والالتزام المهني. في المقابل، جاءت الفقرة (a4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.95)، وهي بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود تباين في آراء المعلمين حول مدى نزاهة اتخاذ القرارات لدى بعض القادة. يمكن تفسير ارتفاع مستوى هذا المجال بأن قادة المدارس يحرصون على إظهار سلوكيات قيادية إيجابية تتسم بالأخلاق المهنية، وهو ما يسهم في بناء الثقة بينهم وبين المعلمين، ويعزز من مكانتهم القيادية داخل المدرسة. كما يعكس ذلك إدراكاً متزايداً لأهمية القدوة الحسنة في العمل التربوي، حيث يُعد القائد النموذج أحد أهم مرتكزات القيادة التحويلية. أما انخفاض مستوى الفقرة المتعلقة بنزاهة اتخاذ القرار نسبياً، فقد يُعزى إلى طبيعة بعض القرارات الإدارية التي قد تُفسر بشكل مختلف من قبل المعلمين، أو إلى تأثير بعض العوامل التنظيمية والضغوط الإدارية التي قد تحد من شفافية بعض القرارات. وتشير هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس ينجحون في ترسيخ البعد القيمي والأخلاقي للقيادة التحويلية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز ممارسات النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات بما يحقق مزيداً من الثقة لدى المعلمين.

نتائج المجال الثاني: التحفيز الإلهامي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز الإلهامي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
a10	يعزز قائد المدرسة روح العمل الجماعي داخل المدرسة	3.54	0.8922	1	مرتفع
a7	يعزز قائد المدرسة روح الحماس لدى المعلمين	3.45	0.877	2	مرتفع
a6	يشجع قائد المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف مشتركة	3.41	0.9768	3	مرتفع
a9	يحفز قائد المدرسة المعلمين على تحسين أدائهم باستمرار	3.29	0.8498	4	متوسط



رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
a8	يوضح قائد المدرسة رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة	2.91	0.6503	5	متوسط
	الكلية للمجال	3.32	0.8492	—	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة مجال التحفيز الإلهامي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.32) بانحراف معياري (0.8492)، مما يشير إلى أن هذا البُعد من القيادة التحويلية يُمارس بدرجة أقل مقارنة ببعض المجالات الأخرى.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة (a10) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام قادة المدارس بتعزيز روح العمل الجماعي داخل المدرسة. في حين تراوحت بقية الفقرات ضمن المستوى المتوسط، حيث تعكس نتائج الفقرات (a7، a6، a9) ممارسة متوسطة لسلوكيات التحفيز وبت الحماس. أما الفقرة (a8) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.91)، وهو أدنى متوسط ضمن هذا المجال، مما يشير إلى ضعف نسبي في وضوح الرؤية المستقبلية لدى بعض قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن قادة المدارس يميلون إلى تعزيز الجوانب التنظيمية مثل العمل الجماعي، إلا أن ممارسات التحفيز الإلهامي العميق—كصياغة رؤية واضحة وبت الحماس المستمر—لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير. كما قد يُعزى ذلك إلى طبيعة الأعباء الإدارية والروتينية التي تركز على الجوانب التشغيلية أكثر من الجوانب القيادية التحفيزية، مما يحد من قدرة القادة على ممارسة أدوارهم الإلهامية بشكل كامل. أما انخفاض مستوى الفقرة المتعلقة بالرؤية المستقبلية، فقد يشير إلى غياب أو ضعف التواصل الفعال للرؤية الاستراتيجية للمدرسة، أو عدم إشراك المعلمين بشكل كافٍ في صياغتها وفهمها.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التحفيز الإلهامي يمثل أحد الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز لدى قادة المدارس، خاصة فيما يتعلق بتوضيح الرؤية المستقبلية وبناء الدافعية المهنية لدى المعلمين.

نتائج المجال الثالث: الاستثارة الفكرية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
a11	يشجع قائد المدرسة المعلمين على التفكير بطرق جديدة	3.72	0.8819	1	مرتفع
a14	يحفز قائد المدرسة المعلمين على حل المشكلات بطرق إبداعية	3.62	0.8881	2	مرتفع
a13	يقبل قائد المدرسة الأفكار الجديدة من المعلمين	3.58	0.8858	3	مرتفع
a15	يشجع قائد المدرسة على مناقشة القضايا التربوية بحرية	3.55	0.8057	4	مرتفع
a12	يدعم قائد المدرسة الابتكار في أساليب التدريس	3.20	0.7561	5	متوسط
	الكلية للمجال	3.54	0.8435	—	مرتفع

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة مجال الاستثارة الفكرية جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.54) بانحراف معياري (0.8435)، مما يدل على أن قادة المدارس يمارسون هذا البُعد بدرجة جيدة.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت معظم الفقرات بدرجة مرتفعة، حيث تصدرت الفقرة (a11) المرتبة الأولى، مما يشير إلى اهتمام القادة بتشجيع المعلمين على التفكير بطرق جديدة. كما أظهرت الفقرات (a15، a13، a14) مستويات مرتفعة، مما يعكس بيئة داعمة نسبياً للإبداع والحوار التربوي. وفي المقابل، جاءت الفقرة (a12) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في دعم الابتكار في أساليب التدريس مقارنةً ببقية جوانب هذا المجال.

يمكن تفسير ارتفاع هذا المجال بأن قادة المدارس يدركون أهمية تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، مما يدفعهم إلى تشجيع الحوار وتبادل الأفكار وطرح الحلول المبتكرة. كما يعكس ذلك توجهاً إيجابياً نحو تبني ممارسات قيادية تدعم التفكير النقدي والإبداعي، وهو أحد



المرتكزات الأساسية للقيادة التحويلية. أما انخفاض مستوى دعم الابتكار في أساليب التدريس نسبيًا، فقد يُعزى إلى القيود المرتبطة بالمنهج أو السياسات التعليمية أو ضعف الموارد والإمكانات أو محدودية التدريب على استراتيجيات التدريس الحديثة.

نتائج المجال الرابع: الاعتبار الفردي

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبار الفردي مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
a20	يعامل قائد المدرسة المعلمين باحترام وتقدير	3.81	0.8046	1	مرتفع
a17	يقدم قائد المدرسة الدعم المهني للمعلمين عند الحاجة	3.65	0.88	2	مرتفع
a16	يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين	3.51	0.8433	3	مرتفع
a19	يتابع قائد المدرسة احتياجات المعلمين المهنية	3.25	0.7336	4	متوسط
a18	يهتم قائد المدرسة بتنمية قدرات المعلمين	3.22	0.7013	5	متوسط
	الكلّي للمجال	3.49	0.7925	—	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن درجة ممارسة مجال الاعتبار الفردي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.4951) بانحراف معياري (0.7925)، مما يشير إلى اهتمام قادة المدارس بالمعلمين وتقديم الدعم لهم. وينجحون في بناء علاقات إنسانية إيجابية معهم. وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة (a20) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، مما يدل على أن قادة المدارس يحرصون على معاملة المعلمين باحترام وتقدير. كما أظهرت الفقرتان (a16، a17) درجات مرتفعة، مما يعكس اهتمامًا نسبيًا بتقديم الدعم المهني ومراعاة الفروق الفردية. وفي المقابل، جاءت الفقرتان (a18، a19) بدرجة متوسطة، مما يشير إلى ضعف نسبي في متابعة الاحتياجات المهنية وتنمية قدرات المعلمين، وهما من الجوانب الجوهرية في هذا المجال.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن قادة المدارس يركزون بشكل أكبر على الجوانب الإنسانية العامة، مثل الاحترام والتقدير، وهي ممارسات أساسية في العلاقات المهنية، إلا أن الجوانب الأكثر عمقًا في الاعتبار الفردي—مثل التخطيط لتنمية المعلمين ومتابعة احتياجاتهم المهنية—لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام. كما قد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية أو محدودية البرامج التدريبية الموجهة أو ضعف التخطيط المهني الفردي داخل المدرسة، مما يحد من قدرة القائد على تقديم دعم فردي متكامل لكل معلم.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة

والذي ينص على: "ما مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟". للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداء المدرسي، وذلك بهدف تحديد مستواه في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه المجالات تنازليًا وفقًا لمتوسطاتها الحسابية.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء المدرسي مرتبة تنازليًا

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	الأداء الإداري	3.66	0.8318	1	مرتفع
4	العلاقات المدرسية	3.61	0.8753	2	مرتفع
2	الأداء التعليمي	3.57	0.8245	3	مرتفع
3	البيئة المدرسية	3.40	0.8228	4	متوسط
	الكلّي للمحور	3.56	0.8386	—	مرتفع



يتضح من الجدول (10) أن مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة على المستوى الكلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56) بانحراف معياري (0.8386). وعلى مستوى المجالات، جاء مجال الأداء الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط (3.6643)، تلاه مجال العلاقات المدرسية بمتوسط (3.6189)، ثم مجال الأداء التعليمي بمتوسط (3.5724)، وجميعها بدرجة مرتفعة. في حين جاء مجال البيئة المدرسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.4076) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتائج إلى أن الأداء المدرسي يتميز بمستوى جيد في الجوانب الإدارية والعلاقات المهنية، وكذلك في العملية التعليمية، بينما يظهر تراجع نسبي في الجوانب المرتبطة بالبيئة المدرسية.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المدارس الثانوية تولي اهتمامًا كبيرًا بالجوانب التنظيمية والإدارية، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الأداء الإداري، كما أن العلاقات الإيجابية بين العاملين تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون داخل المدرسة. كما يعكس ارتفاع مستوى الأداء التعليمي وجود جهود واضحة في تحسين ممارسات التدريس وتقويم الطلاب. في المقابل، قد يُعزى انخفاض مستوى البيئة المدرسية نسبيًا إلى عوامل تتعلق بالإمكانات المادية أو البنية التحتية أو توفر الوسائل التعليمية، وهي عوامل قد تكون خارج نطاق التحكم المباشر لإدارة المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعابي والريامي (2023) التي أكدت أن مستوى الأداء المدرسي جاء مرتفعًا، وتختلف مع دراسة بدر وحديد (2024) التي أشارت إلى أن الأداء جاء بدرجة متوسطة. وتتفق مع دراسة الزبيدي وآخرون (2022) التي أظهرت مستوى مرتفع من الأداء، كما تتسق النتائج أيضًا مع دراسة الحميدي (2025) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وفي المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيًا مع دراسة حداد (2022) التي أظهرت أن مستوى الأداء كان متوسطًا وليس مرتفعًا.

نتائج المجال الأول: الأداء الإداري

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الإداري مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
b5	تتابع الإدارة المدرسية تنفيذ الأعمال بشكل مستمر	4.08	0.7354	1	مرتفع
b4	تلتزم الإدارة المدرسية بتطبيق الأنظمة والتعليمات	3.75	0.8603	2	مرتفع
b3	يتم توزيع المهام داخل المدرسة بشكل عادل	3.60	0.8748	3	مرتفع
b1	تتسم الإدارة المدرسية بالكفاءة في تنظيم العمل	3.51	0.8368	4	مرتفع
b2	تتخذ القرارات المدرسية بطريقة منظمة وواضحة	3.36	0.8518	5	متوسط
	الكلي للمجال	3.66	0.8318	—	مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن مستوى الأداء الإداري جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.6643) بانحراف معياري (0.8318)، مما يشير إلى كفاءة جيدة في الممارسات الإدارية داخل المدارس الثانوية.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة (b2) التي حصلت على درجة متوسطة. حيث تصدرت الفقرة (b5) المرتبة الأولى بمتوسط (4.0811)، مما يدل على اهتمام الإدارة المدرسية بمتابعة تنفيذ الأعمال بشكل مستمر. كما جاءت الفقرة (b4) بدرجة مرتفعة، مما يعكس التزامًا واضحًا بتطبيق الأنظمة والتعليمات. في المقابل، جاءت الفقرة (b2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.36)، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في وضوح وتنظيم عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

يمكن تفسير ارتفاع مستوى الأداء الإداري بأن الإدارات المدرسية تولي اهتمامًا كبيرًا بالجوانب التنظيمية والرقابية، مثل متابعة تنفيذ الأعمال والالتزام بالأنظمة، وهي من المتطلبات الأساسية للعمل المدرسي.



نتائج المجال الثاني: الأداء التعليمي

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
b6	يحرص المعلمون على استخدام أساليب تدريس حديثة	3.83	0.7934	1	مرتفع
b7	يتم تقويم أداء الطلاب بطرق متنوعة	3.74	0.7635	2	مرتفع
b8	يحقق الطلاب مستويات جيدة من التحصيل الدراسي	3.51	0.8368	3	مرتفع
b10	يتم تطوير العملية التعليمية بشكل مستمر	3.41	0.9429	4	مرتفع
b9	تُراعى الفروق الفردية بين الطلاب في العملية التعليمية	3.34	0.7861	5	متوسط
	الكلية للمجال	3.57	0.8245	—	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الأداء التعليمي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.5724) بانحراف معياري (0.8245)، مما يدل على جودة مقبولة في الممارسات التعليمية داخل المدارس الثانوية.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرتان (b6، b7) في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى اهتمام المعلمين باستخدام أساليب تدريس حديثة، وتنوع أساليب تقويم الطلاب. كما جاءت الفقرة (b8) بدرجة مرتفعة، مما يعكس تحقيق مستويات جيدة من التحصيل الدراسي. في المقابل، جاءت الفقرة (b9) بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود بعض القصور النسبي في مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب. يمكن تفسير ارتفاع مستوى الأداء التعليمي بأن المدارس تولي اهتماماً ملحوظاً بتحديث أساليب التدريس وتطوير أدوات التقويم، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحصيل الطلاب. كما يعكس ذلك توجهها نحو تحسين جودة التعليم بما يتماشى مع متطلبات التطوير التربوي. أما انخفاض مستوى مراعاة الفروق الفردية، فقد يُعزى إلى كثافة الفصول الدراسية أو محدودية الوقت والموارد أو الحاجة إلى تدريب أعمق في استراتيجيات التعليم المتميز، مما قد يحد من قدرة المعلمين على تلبية احتياجات جميع الطلاب بشكل فعال.

نتائج المجال الثالث: البيئة المدرسية

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
b11	تتوفر بيئة تعليمية مناسبة داخل المدرسة	3.87	0.7527	1	مرتفع
b12	يسود الانضباط داخل المدرسة	3.52	0.8778	2	مرتفع
b13	تهتم المدرسة بنظافة مرافقها وصيانتها	3.32	0.9614	3	متوسط
b15	يشعر المعلمون بالراحة في بيئة العمل المدرسية	3.24	0.7956	4	متوسط
b14	تتوفر وسائل تعليمية داعمة للعملية التعليمية	3.07	0.7264	5	متوسط
	الكلية للمجال	3.40	0.8228	—	متوسط

يتضح من الجدول (13) أن مستوى البيئة المدرسية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.40) بانحراف معياري (0.8228)، مما يشير إلى أن هذا المجال يُعد الأقل مقارنةً ببقية مجالات الأداء المدرسي.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة (b11) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، مما يدل على توفر بيئة تعليمية مناسبة بشكل عام داخل المدارس. كما جاءت الفقرة (b12) بدرجة مرتفعة، مما يعكس مستوى جيداً من الانضباط المدرسي. في المقابل، جاءت الفقرات (b13، b14، b15) بدرجات متوسطة، حيث تشير إلى وجود قصور نسبي في نظافة وصيانة المرافق، وراحة المعلمين في بيئة العمل، إضافة إلى توافر الوسائل التعليمية



الداعمة، والتي حصلت على أدنى متوسط. يمكن تفسير هذه النتائج بأن المدارس توفر الحد الأدنى المقبول من البيئة التعليمية والانضباط، إلا أن الجوانب المرتبطة بالدعم المادي والتجهيزات لا تزال بحاجة إلى تطوير. كما قد يُعزى ذلك إلى: محدودية الموارد والإمكانات أو ضعف الدعم المالي أو التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، وهي عوامل قد تكون خارج نطاق الإدارة المدرسية المباشر. أما انخفاض مستوى توفر الوسائل التعليمية، فيُعد مؤشراً مهماً على الحاجة إلى تعزيز دعم العملية التعليمية بالوسائل والتقنيات الحديثة.

نتائج المجال الرابع: العلاقات المدرسية

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات المدرسية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
b20	يتم حل المشكلات داخل المدرسة بروح من التعاون	4.11	0.6204	1	مرتفع
b16	تسود علاقات إيجابية بين المعلمين داخل المدرسة	3.60	0.9376	2	مرتفع
b19	تسهم المدرسة في تعزيز القيم الاجتماعية لدى الطلاب	3.55	0.9304	3	مرتفع
b18	تحرص المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور	3.48	0.9083	4	مرتفع
b17	توجد روح تعاون بين العاملين في المدرسة	3.33	0.9801	5	متوسط
	الكلّي للمجال	3.61	0.8753	—	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن مستوى العلاقات المدرسية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.61) مما يشير إلى وجود بيئة علاقات إنسانية إيجابية داخل المدارس الثانوية. وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة (b20) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.1162)، مما يدل على أن حل المشكلات يتم غالباً بروح من التعاون، وهو مؤشر إيجابي على العمل الجماعي. كما جاءت الفقرتان (b18, b16) بدرجات مرتفعة، مما يعكس وجود علاقات إيجابية بين المعلمين، ودور المدرسة في تعزيز القيم الاجتماعية، ووجود تواصل مع أولياء الأمور. في المقابل، جاءت الفقرة (b17) بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في تعزيز روح التعاون بين جميع العاملين بشكل شامل. يمكن تفسير ارتفاع هذا المجال بأن المدارس تهتم ببناء علاقات داخلية قائمة على الاحترام والتعاون، وهو ما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الأداء. كما يعكس ذلك وجود ثقافة مدرسية داعمة للعمل الجماعي، خاصة في التعامل مع المشكلات. أما انخفاض مستوى التواصل مع أولياء الأمور، فقد يُعزى إلى: ضعف قنوات الاتصال الفعالة أو محدودية مشاركة الأسرة في العملية التعليمية أو انشغال الإدارة والمعلمين بالأعباء اليومية، كما أن انخفاض روح التعاون نسبياً قد يشير إلى تفاوت في مستوى الانسجام بين العاملين داخل المدرسة. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحولية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟".

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحولية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي في أبعاد القيادة التحولية

المجال	df (بين/داخل)	F	Sig.
التأثير المثالي	2, 367	0.505	0.604
التحفيز الإلهامي	2, 367	1.711	0.182



Sig.	F	df (بين/داخل)	المجال
0.124	2.097	2, 367	الاستثارة الفكرية
0.487	0.72	2, 367	الاعتبار الفردي
0.178	1.736	2, 367	الكلي

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في جميع الأبعاد الفرعية وكذلك في الدرجة الكلية للمحور. حيث بلغت قيمة (F) للمحور الكلي (1.736) بدلالة إحصائية مقدارها (0.178)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة. كما تراوحت قيم (F) في الأبعاد الفرعية بين (0.505 – 2.097)، وجميعها غير دالة إحصائياً، مما يعزز النتيجة العامة التي تشير إلى تقارب إدراك أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن ممارسة القيادة التحويلية في البيئة المدرسية ليست مرتبطة بشكل مباشر بالمؤهل العلمي، وإنما ترتبط بمتغيرات شخصية ووظيفية أخرى، كما أن التشابه في السياسات التعليمية والتوجهات الإدارية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض قد أسهم في توحيد أنماط الممارسة القيادية، مما قلل من تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عوض ونهرا (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للخبرة في معظم أبعاد القيادة التحويلية. وكذلك دراسة الزعابي والريامي (2023) التي أكدت عدم وجود فروق دالة إحصائياً وفق المتغيرات الديموغرافية ومنها المستوى التعليمي، إضافة إلى دراسة الحميدي (2025) التي أشارت إلى أن إدراك الممارسات القيادية لا يتأثر بالمؤهل العلمي. وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة بدر وحميد (2024) التي أظهرت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد القيادة التحويلية

Sig.	F	df (بين/داخل)	المحور
0.884	0.123	2, 367	التأثير المثالي
0.762	0.273	2, 367	التحفيز الإلهامي
0.644	0.44	2, 367	الاستثارة الفكرية
0.714	0.337	2, 367	الاعتبار الفردي
0.951	0.05	2, 367	الكلي

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على مستوى المحور الكلي. حيث تراوحت قيم (F) بين (0.440 – 0.050)، وجميعها غير دالة إحصائياً، كما تراوحت قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) بين (0.951 – 0.644)، وهي قيم أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة. يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن ممارسة القيادة التحويلية داخل المدارس الثانوية بمدينة الرياض لا ترتبط



بشكل مباشر بسنوات الخبرة، وإنما تتأثر بعوامل تنظيمية ومؤسسية أكثر تأثيراً، كما قد يشير ذلك إلى أن القيادات التربوية، بغض النظر عن خبراتهم، تخضع لنفس الأطر التنظيمية والإشراافية، مما يؤدي إلى تقارب في الممارسات القيادية وعدم ظهور فروق إحصائية بين الفئات المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعابي والريامي (2023) التي لم تجد فروقاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة في ممارسة القيادة التحويلية، وكذلك دراسة عوض ونهرا (2022) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، إضافة إلى دراسة الحميدي (2025) التي أظهرت أن المتغيرات الديموغرافية ومنها الخبرة لا تؤثر بشكل جوهري في إدراك الممارسات القيادية. في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة حداد (2022) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء المدرسي تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟".

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المدرسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي في محور الأداء المدرسي

Sig.	F	df (بين/داخل)	المجال
0.138	3.288	2, 367	الأداء الإداري
0.168	1.79	2, 367	الأداء التعليمي
0.542	0.614	2, 367	البيئة المدرسية
0.064	3.113	2, 367	العلاقات المدرسية
0.111	2.212	2, 367	الكلية

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المدرسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على مستوى المحور الكلي. حيث بلغت قيمة (F) للمحور الكلي (2.212) بدلالة إحصائية مقدارها (0.111)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما تراوحت قيم (F) للأبعاد الفرعية بين (0.614 – 3.288)، وجميعها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، باستثناء اقتراب البعد الرابع (مؤهل) من الدلالة حيث بلغت قيمة (Sig) (0.064)، دون أن يصل إلى مستوى الدلالة المعتمد.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن تقييم الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض يخضع بدرجة كبيرة إلى معايير مؤسسية موحدة، مما يقلل من تأثير الخصائص الفردية مثل المؤهل العلمي على اختلاف التقديرات. كما يمكن أن يُعزى هذا التقارب إلى أن العاملين في الميدان التربوي، رغم اختلاف مؤهلاتهم، يعملون ضمن نفس البيئة التنظيمية ونفس أدوات القياس والتقويم الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى توحيد إدراكهم لمستوى الأداء المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في تقييم الأداء المدرسي أو المتغيرات المرتبطة به، مثل دراسة الزعابي والريامي (2023) التي أشارت إلى عدم تأثير جودة الأداء المدرسي بالمتغيرات الديموغرافية ومنها المستوى التعليمي، وكذلك دراسة الحميدي (2025) التي بينت أن إدراك الأداء الوظيفي والأداء المدرسي لا يتأثر بالمؤهل العلمي. في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، مثل دراسة بدر وحميد (2024) التي أظهرت فروقاً لصالح بعض الفئات التعليمية.



النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة
تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المدرسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة في محور الأداء المدرسي

المحور	df (بين/داخل)	F	Sig.
الأداء الإداري	2, 367	0.441	0.644
الأداء التعليمي	2, 367	0.798	0.451
البيئة المدرسية	2, 367	1.463	0.233
العلاقات المدرسية	2, 367	0.326	0.722
المحور الكلي	2, 367	0.294	0.745

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المدرسي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على مستوى المحور الكلي. حيث بلغت قيمة (F) للمحور الكلي (0.294) بدلالة إحصائية مقدارها (0.745)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما تراوحت قيم (F) للأبعاد الفرعية بين (0.326 – 1.463)، وجميعها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05).

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن تقييم مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض يتم ضمن إطار معايير مؤسسية موحدة تعتمد على أنظمة وإجراءات رسمية، مما يقلل من تأثير سنوات الخبرة على اختلاف التقديرات بين أفراد العينة. كما أن تشابه البيئة التنظيمية التي يعمل فيها أفراد العينة، إضافة إلى خضوعهم لذات الأنظمة الإشرافية وأدوات التقييم، قد أسهم في تقارب وجهات النظر حول مستوى الأداء المدرسي، بغض النظر عن خبراتهم المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعابي والريامي (2023) التي لم تجد فروقاً تعزى لسنوات الخبرة في تقييم الأداء المدرسي، وكذلك دراسة الحميدي (2025) التي أكدت أن متغير الخبرة لا يؤثر في إدراك الأداء الوظيفي أو المدرسي، إضافة إلى دراسة عوض ونهرا (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في المتغيرات القيادية والأدائية. في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة حداد (2022) التي أظهرت وجود فروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس للدراسة

والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومجالات الأداء المدرسي، إضافة إلى العلاقة بين المتغيرين على المستوى الكلي.

الجدول (19): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية ومجالات الأداء المدرسي

المتغير	الأداء الإداري	الأداء التعليمي	البيئة المدرسية	العلاقات المدرسية	الكلي للأداء المدرسي
التأثير المثالي	0.532	0.547	0.517	0.541	0.538
التحفيز الإلهامي	0.548	0.508	0.505	0.508	0.611
الاستشارة الفكرية	0.575	0.512	0.504	0.514	0.544
الاعتبار الفردي	0.513	0.513	0.539	0.547	0.577
الكلي للقيادة التحويلية	0.508	0.541	0.562	0.549	0.613



يتضح من الجدول (19) وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ومجالات الأداء المدرسي، وكذلك على المستوى الكلي، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ككل والأداء المدرسي ككل (0.613)، وهي علاقة متوسطة إلى قوية.

كما أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة، وتراوح قيمها بين (0.504) و(0.575) على مستوى المجالات، مما يدل على اتساق العلاقة بين المتغيرين عبر مختلف الأبعاد.

وعلى مستوى الأبعاد، برزت بعض النتائج المهمة، حيث: حقق بعد الاستثارة الفكرية أعلى ارتباط مع الأداء الإداري (0.575)، بينما سجل بعد التحفيز الإلهامي أعلى ارتباط مع الأداء المدرسي ككل (0.611)، كما أظهر بعد الاعتبار الفردي ارتباطاً ملحوظاً مع العلاقات المدرسية (0.547)، في حين جاءت جميع الارتباطات مع البيئة المدرسية ضمن المستوى المتوسط.

تشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المدرسي بمختلف أبعاده، حيث تعمل على: تعزيز الكفاءة الإدارية، تطوير العملية التعليمية، تحسين العلاقات داخل المدرسة، دعم البيئة التنظيمية

كما أن الارتباط الأعلى نسبياً مع التحفيز الإلهامي يعكس أهمية الدور التحفيزي للقائد في رفع مستوى الأداء العام، في حين يشير ارتباط الاستثارة الفكرية بالأداء الإداري إلى دور التفكير الإبداعي في تحسين كفاءة العمل المدرسي. أما ارتباط الاعتبار الفردي بالعلاقات المدرسية، فيؤكد أهمية الاهتمام بالجوانب الإنسانية في بناء بيئة عمل إيجابية.

وفي المقابل، فإن كون العلاقة متوسطة وليست عالية جداً يشير إلى أن الأداء المدرسي لا يعتمد فقط على القيادة التحويلية، بل قد يتأثر أيضاً بعوامل أخرى، وتدل هذه النتائج على أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المدرسي، إلا أن تأثيرها يأتي ضمن منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والتربوية التي تسهم مجتمعة في تحقيق الأداء المتميز.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة البركي (2026) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في تطوير الأداء المدرسي من خلال تعزيز التعاون والدافعية المهنية. كما تتفق هذه النتيجة بشكل واضح مع دراسة الوكوك وعلوي (2026) التي وجدت علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، مما يعزز صحة نتائج الدراسة الحالية.

وتتسجم النتائج كذلك مع دراسة الصغير (2025) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في رفع الدافعية وتحسين الأداء من خلال التحفيز والرؤية الإلهامية، كما تتفق مع دراسة جهيد وسليم (2023) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية دالة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وكذلك دراسة عوض ونهرا (2022) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتطوير المدرسي.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي وآخرون (2022) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني للمعلمين، ودراسة الزعابي والريامي (2023) التي توصلت إلى علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي، وكذلك دراسة العبدلي وفضل (2023) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي من خلال تعزيز التعاون والالتزام المهني.

كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الحميدي (2025) التي بينت أن أنماط القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي، ودراسة (Sianipar & Putri, 2025) التي أكدت أن القيادة التحويلية ترفع من جودة الأداء المدرسي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي والثقة والدافعية. وتدعم هذه النتيجة دراسة Firmansyah et al, (2022) التي أظهرت من خلال التحليل التلوي أن القيادة التحويلية تعزز التزام المعلمين وإبداعهم، مما يعكس مباشرة على الأداء المؤسسي.

النتائج

في ضوء النتائج التي تم عرضها، يمكن استخلاص أبرز الاستنتاجات على النحو الآتي:
- أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة على المستوى الكلي، مع تفاوت في مستويات الممارسة بين أبعاده، حيث برز بعدا التأثير المثالي والاستثارة الفكرية بدرجة مرتفعة، في حين جاء بعدا التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي بدرجة متوسطة، مما يعكس تطبيقاً غير متكامل



لممارسات القيادة التحويلية.

- أن مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة على المستوى الكلي، مع تميز واضح في مجالي الأداء الإداري والعلاقات المدرسية، يليهما الأداء التعليمي، بينما جاء مجال البيئة المدرسية بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود فجوة نسبية في الجوانب المادية والتجهيزية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يدل على تجانس إدراك أفراد العينة لطبيعة الممارسة القيادية داخل المدارس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المدرسي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يشير إلى أن تقييم الأداء المدرسي يتم وفق معايير تنظيمية موحدة أكثر من تأثره بالخصائص الديموغرافية للأفراد.

- وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والأداء المدرسي في جميع أبعاده، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين (0.613)، مما يعكس علاقة إيجابية متوسطة تميل إلى القوة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وما كشفت عنه من علاقات وتأثيرات للقيادة التحويلية على متغيرات الأداء، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات المدرسية من خلال نشر ثقافة القيادة التحويلية بوصفها نمطاً إدارياً فاعلاً في تحسين الأداء المدرسي والوظيفي.

- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف مديري المدارس والقيادات التربوية لتنمية مهاراتهم في أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستئثار الفكرية، الاعتبارات الفردية).

- تطوير بيئة العمل المدرسية بما يعزز التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين، ويشجع على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التعليمية.

- الاهتمام بالعوامل الداعمة للأداء الوظيفي مثل الرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي، والمرونة المهنية، باعتبارها متغيرات وسيطة تعزز أثر القيادة التحويلية.

- تفعيل نظم التمكين الإداري للمعلمين والعاملين في المدارس بما يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة والتقويم المستمر داخل المؤسسات التعليمية لتحسين الأداء وتطوير الممارسات القيادية.

- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والتجارب الدولية في بناء نماذج قيادية حديثة تتناسب مع البيئة التعليمية المحلية.

المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم المقترحات البحثية الآتية:

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة التحويلية في بيئات تعليمية مختلفة (المدارس، الجامعات، التعليم الخاص) للمقارنة بين مستويات الممارسة وأثرها على الأداء.

- دراسة أثر متغيرات وسيطة ومعدلة مثل الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي أو المدرسي.

- تنفيذ دراسات نوعية (كيفية) تعتمد على المقابلات أو الملاحظة الميدانية لفهم كيفية ممارسة القيادة التحويلية فعلياً داخل المدارس وليس فقط قياسها كمياً.

- بناء نماذج تفسيرية متكاملة تربط بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في ضوء متغيرات إدارية وتنظيمية متعددة، بما يساهم في تطوير إطار نظري أكثر شمولاً في البيئة العربية.



شكر وتقدير

يتقدم المؤلف بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز على تمويل هذا العمل البحثي من خلال المشروع رقم (33404/02/2025PSAU).

المراجع

1. أبو الهيجاء، نجوى ، وعاشور، علي. (2025). درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 10(1)، 673-650.
 2. بدر، دعاء. حميد، منيرة (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، 107-76.
 3. بدر، دعاء حميد، منيرة خليل. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، 107-76.
 4. البركي، ربيعة. (2026). القيادة التحويلية وتطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي، مجلة القرطاس للبحوث الإنسانية والتطبيقية _ مؤسسة الاندلس للثقافة، 2(28)، 35-11.
 5. بني عطا، مفيد. (2022). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(6)، 47-33.
 6. الثقفي، مستور. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(53)، 173-132.
 7. جهيد، بوطالب. سليم، جاب الله. (2023). علاقة القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، 7(1)، 50-33.
 8. حداد، ميسون. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7)، 44-29.
 9. الحميدي، أمل. (2025). أثر أنماط القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(11)، 22-1.
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L260225>
10. دبوس، محمد، وصبرا، رهام. (2024). واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 6(3)، 226-181.
 11. الزبيدي، حمزة الفايدي احمد. المهداوي، عبد الله. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 8(6)، 236-221.
 12. الزعابي، خولة. الريامي، راشد. (2023). استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي (بحث اجرائي)، مجلة العلوم التربوية والانسانية، 30(3)، 145-112.
 13. الشحي، عبدالله، وبدرساوي، جمال. (2020). مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة التحويلية بمحافظة مسندم في سلطنة عمان. مجلة IIUM للدراسات التربوية -الجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا، 8(2)، 70-54.
 14. الشمري، هيا (2025). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 4(45)، 1098-1059.
 15. الصغير، طلال. (2025). دور القيادة التربوية وتأثيرها في تحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية في المؤسسات التربوية في ضوء القيادة التحويلية وأبعادها وأوارها، مجلة ريحان للنشر العلمي، 1(56)، 222-248.
 16. العبدلي، سليمان فضل، محمود. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. (2023). مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 28، 571-544.

<https://doi.org/10.55074/hesj.v0i28.653>

17. العتيبي، أميرة. الجهني، أريج مكي. (2023). واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(37)، 1-18.
18. العنزي، عطا الله. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية في المؤسسات التعليمية دراسة تحليل بعددي. المجلة التربوية، 37(147)، 97-135.
19. عوض، كريستين. ونهرا، رانيا. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير المدرسة على الصّاعدين الإداري والتّعليمي في منطقة الجومة، عّار، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 4(22)،
20. المبيضين، ديماء. (2023). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4)، <https://doi.org/10.56989/benkj.v2i4.513>
21. النصيرات، أمين. (2024). درجه ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهه نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي – الأردن. مجلة كلية التربية، 40(3)، 123-154.
22. الهنائي، أحمد . الحبسية، رضية. (2022). واقع تطوير الأداء المدرسي في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عُمان، مجلة مؤشّر للدراسات الاستطلاعية، 1(4)، 158-180.
23. الوكواك، جمال. عبدالرحيم، أحمد (2026). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية. مجلة الأبعاد العلمية والإنسانية، 2(1)، 703-717.

24. Alabyadh, M H A (2025). "The influence of technostress and gratitude on university students' vitality: the roles of prosocial behaviours and psychological resilience," *International Journal of Innovation and Learning*, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 37(2), pages 149-178. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2025.144197>

25. Firmansyah, F., Prasajo, L., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17, 2143–2152. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>

26. Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1514621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>

27. Mardalena, M., Sarinah, S., Taufan, A., Melina, A., Hayati, H., Yunus, M., Elfisa, Y., & Saukani, S. (2024). Transformational leadership on teachers' performance mediated by teacher satisfaction. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 6, 67–88. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i1.4314>

28. Oktafia, R., Adripen, & Muchlis, L. S. (2021). The effect of transformational leadership of madrasah principals and teacher performance on madrasah quality. *Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17(1), 73–82.

29. Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2025). Enhancing teacher collaboration for technology integration: The impact of school principals' transformational leadership. *Computers & Education*, 234, 105331. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.105331>

30. Sianipar, A., & Putri, A. Y. (2025). The role of transformational leadership in improving school performance: A systematic literature review (SLR). *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(12), 1403–1415. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120119>

31. Wang, D., Huang, L., Huang, X., Deng, M., & Zhang, W. (2024). Enhancing



- inclusive teaching in China: Examining the effects of principal transformational leadership, teachers' inclusive role identity and efficacy. *Behavioral Sciences*, 14(3), 175. <https://doi.org/10.3390/bs14030175>
32. Yong, P., & Zhang, J. (2025). How transformational leadership reduces teachers' role stress: Dual mediation of affective commitment and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 16, 1634303. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1634303>