



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٧) مايو ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الترقيم الدولي ISSN: 2709-5231



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية - الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب - جامعة

القصيم - المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق - كلية العلوم

التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس - وكييل كلية التربية لشئون الطلاب -

جامعة أسوان - مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية - الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً - كلية التربية

الأساسية - الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية -

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية -

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي - كلية العلوم التربوية - جامعة

الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة طنطا - مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشئون الطلاب - جامعة الزقازيق - مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً -

جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق - كلية التربية -

جامعة قناة السويس - مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية -

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- | | |
|---|--|
| أ.د عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت | أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً |
| أ.د حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق | أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت |
| أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت | أ.د محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر | أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق | أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية |
| أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر | أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن | أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمع شاماا Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla), وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman), وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية, وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكِّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	تحليل محتوى كتب اللغة العربية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت وفق قائمة مهارات القرن الحادي والعشرين، أ.د شافي فهد المحبوب	32-1
2	رعاية الطلاب الموهوبين بدولة الكويت في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، د. محمد سعيد ناصر الهاجري	67-33
3	تصميم بيئة تعلم بالميتافيرس قائمة على التفاعل بين نمط حشد المصادر (تنافسي/ تشاركي) والأسلوب المعرفي (تحمل/ عدم تحمل الغموض) وأثره في تنمية مهارات الموشن جرافيك لطلاب المرحلة الثانوية، أ. بدر ظافر الأسمرى؛ د. حمد بن صالح الغنيم	112-68
4	دور المعلمات في تنمية المهارات الرقمية وغرس ثقافة الإبداع الرقمي لدى تلميذات المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية والتحديات التي تواجههن، أ. وفاء ذياب المطيري؛ أ. وفاء محمد القربان؛ أ. ندى عبدالله الرميحي	144-113
5	المواطنة والولاء والانتماء للوطن وفقاً للمناهج الدراسية لدى النشء في دولة الكويت: (دراسة ميدانية)، د. تهاني صالح العنزي؛ د. صفوت حسن عبدالعزيز	190-145
6	الارتجال التنظيمي وعلاقته بالكفاءات القيادية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، أ. عائشة مرزوق نمران المظيبري؛ أ.د هيلة منديل محمد التويجري	227-191
7	واقع توظيف التعلم القائم على المشروعات في تدريس المناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت ومعوقاته من وجهة نظر المعلمين، د. ياسمين هداد فاضل الفضلي	258-228
8	درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للجهد العاطفي: دراسة مقارنة بين الكويت والأردن، أ. رسمية تيسير عبد المالك النادي؛ أ.د عمر محمد الخرابشة	287-259
9	الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت لمواجهة حروب الجيل الرابع، أ. ملاك محمد سعد السهلي؛ أ.د صلاح الدين إبراهيم معوض؛ أ.د دينا علي حامد	334-288
10	واقع تطبيق المنهج الوطني السعودي في مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات وقيادات الطفولة في مدينة الرياض، أ. أسماء عبدالله سالم باوزير؛ أ. هناء بنت سليمان محارب البلوي؛ أ. مشاعل محمد عبدالعزيز السليبي؛ أ. نورة بنت أحمد عبدالعزيز الضويحي؛ أ. هند محمد عبدالعزيز الدويخ	368-335

الصفحة	العنوان	م
397-369	تصورات المعلمين حول استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي: دراسة نوعية، أ. ياسر عبدالله راشد الحمداني؛ أ. فاطمة راشد سيف البلوشي؛ د. راية الريسي	11
440-398	واقع الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري المرحلة الثانوية في التعليم العام بدولة الكويت، أ. مريم حامد الشمري	12
479-441	واقع التفكير التأملي في الممارسات المهنية المستندة إلى المعايير والممارسات المهنية للمعلمين لدى معلمات الدراسات الإسلامية بمدينة الرياض، أ. هدى بنت دُلوه العليوي	13
518-480	القيادة المتسامية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمُديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة، د. عواطف بنت علي السيف العوفي؛ أ. لَمَى بنت صالح بن مُجاهد الحربي	14
538-519	An Investigation of Implicit and Explicit English Language Exposure by Higher Education EFL Students: A Case Study of GFP Students at the University of Buraimi, Asma Hamyar Al Azzani	15

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعتهن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردى فى كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة فى العصر الحالي إلى أن أصبحت هى الطريق نحو مجتمع المعرفة الذى تتنافس الدول فى تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالى (20%) من دخلها القومى فى استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية فى هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالى فى التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالى فى البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمى الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها فى المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمى والتقنى والاقتصادى، ويساهم فى رقى الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمد عليها الجهات العلمىة فى تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى؛ ويقاس التقدم العلمى لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثى والعلمى مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوىة أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم فى هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمى بمساهماتهم العلمىة. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندرى

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



القيادة المتسامية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة

الدكتورة/ عواطف بنت علي السيف العوفي الأستاذة/ لَمَى بِنْتُ صَالِحِ بْنِ مُجَاهِدِ الْحَرْبِيِّ *

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بقسم القيادة التربوية بجامعة القصيم
طالبة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية قسم القيادة التربوية بجامعة القصيم

* Lama.2.alharbi@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/5/8

تاريخ قبول النشر: 2026/4/24

تاريخ استلام البحث: 2026/4/1

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة النمط القيادي لدى مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة، وعلاقته بأبعاد الأداء الإداري من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس، والكشف عن الفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من (267) معلماً ومعلمة من المدارس الأهلية بمدينة بريدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الأهلية جاءت بدرجة كبيرة جداً، وحققت جميع أبعادها مستويات مرتفعة، وجاء بعد السلوكيات في المرتبة الأولى، يليه بعد القيم والتوجهات، ثم بعد الروحانية والسمو الأخلاقي، وأخيراً بعد الرؤية المستقبلية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية. وجاء مستوى الأداء الإداري بدرجة كبيرة، حيث تصدر بعد العلاقات الإنسانية بقية الأبعاد، يليه بعد القيادة الإدارية، ثم بعد التنمية المهنية واتخاذ القرار، في حين جاء بعد التخطيط والتنظيم في المرتبة الأخيرة. وعدم وجود فروق إحصائية في تقييم الأداء الإداري تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية وتحسين الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية، تحسين الأداء الإداري، مديري المدارس الأهلية.

Transcendent Leadership and Its Relationship with Improving the Administrative Performance of Principals of Private Schools in Buraidah City

Dr: Awatif Ali Aloufi

Lama Saleh Alharbi

Associate Professor of Educational Administration and Planning in the Department of Educational Leadership at Qassim University

Master's student in the Educational Administration program, Educational Leadership Department, Qassim University

Received: 1/4/2026

Accepted: 24/4/2026

Published: 8/5/2026

Abstract: This study aimed to identify the degree to which private school principals in Buraidah practice transcendent leadership, its relationship to the dimensions of administrative performance from the perspective of teachers in those schools, and to reveal statistical differences in the responses of the sample members according to demographic variables. The study employed a descriptive correlational approach, and data were collected using a questionnaire administered to a sample of 267 male and female teachers from

private schools in Buraidah. The results showed that the degree to which transcendent leadership is practiced among private school principals was very high, with all its dimensions achieving high levels. The behavioral dimension ranked first, followed by values and attitudes, then spirituality and moral excellence, and finally, future vision. The results showed no statistically significant differences attributable to gender or educational qualification, but differences were found based on years of experience and educational level. Administrative performance was highly rated, with human relations leading the way, followed by administrative leadership, then professional development and decision-making, while planning and organization ranked last. The results showed no statistically significant differences in administrative performance evaluations based on gender or educational qualifications, but differences were found based on years of experience. Furthermore, a very strong, statistically significant, positive correlation was found between transcendental leadership and improved administrative performance.

Keywords: Transcendental Leadership, Improvement of Administrative Performance, Private School Principals.

مُقَدِّمَةُ الدِّرَاسَةِ:

يُمَثِّلُ التعليم الركيزة الأساسية في بناء الإنسان وتنمية المجتمعات، حيث يُسهم في إعداد أجيال قادرة على التفاعل مع معطيات العصر ومتطلباته المتجددة، ويُعد تطوير البيئة التعليمية والارتقاء بمستوى إدارتها من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق جودة المخرجات التعليمية.

إن التعليم من أبرز المرتكزات المعاصرة التي تمكّن المجتمعات من مواكبة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، وانطلاقاً من ذلك أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بالتعليم والبيئة التعليمية، من خلال تبني خطط وإستراتيجيات متعددة من أبرزها رؤية المملكة 2030، التي جعلت التعليم ضمن أولوياتها، بهدف بناء مجتمع طموح قادر على المنافسة عالمياً، وتوفير فرص تعليمية ملائمة، وبيئة تعليمية محفزة (السيسي وآخرون، 2024).

وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة، وانفجار معرفي، وتقدم تقني واسع انعكس أثره على مختلف مناحي الحياة برزت أهمية الإدارة التربوية، والحاجة إلى استشراف آفاق جديدة تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها بكفاءة من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات المتاحة (قاسم والغول، 2023).

وفي هذا السياق يسعى مكتب التعليم الأهلي إلى تحقيق الرؤية المستقبلية لنمو الاستثمار في القطاع الخاص في المجالين التعليمي والتربوي، من خلال الإشراف على المدارس الأهلية بما يتوافق مع سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. كما يعمل على تحقيق أداء إداري متميز يدعم المستثمرين، ويسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية والتدريبية، ويعزز تحقيق الأهداف التربوية في إطار القيم الإسلامية والوطنية (المنصة الوطنية الموحدة، 2022).

ونظراً لكون المدرسة جزءاً لا يتجزأ من منظومة التغيرات المعاصرة في المجتمع، فإنها تتطلب تطويراً مستمراً لتحسين مخرجاتها بما يتلاءم مع مراحل التقدم المختلفة، ولذلك أصبح من الضروري تبني مداخل قيادية وإدارية حديثة أكثر فاعلية من الأساليب التقليدية، مما يساهم في تجويد العملية التعليمية ومخرجاتها (شلش، 2024). ولم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على الإشراف والمتابعة، بل أصبح يمتد إلى تحمل المسؤوليات القيادية، وتطوير العمل التربوي بما يحقق الأهداف المنشودة (الحاج، 2020).

ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني مداخل قيادية مبتكرة تنسجم بدرجة عالية من المهنية، تواكب التطورات المعرفية، حيث يُعد النمط القيادي عاملاً حاسماً في نجاح العملية التعليمية أو تعثرها، نظراً لما له من تأثير مباشر في سلوك المعلمين وأدائهم، وانعكاس ذلك على مخرجات العملية التعليمية (الشهري والخلقي، 2019).

وفي هذا الإطار تُعد القيادة المتسامية من المداخل القيادية الحديثة التي تنسجم مع القيم الإسلامية، حيث تنطلق من مبادئ القرآن الكريم والسنة النبوية، وتركز على البُعد الروحي والأخلاقي، وتعزز الرقابة الذاتية، والممارسات الإنسانية القائمة على الرحمة والتكافل، مستلهمة نماذج قيادية سامية في الفكر الإسلامي (جدة، 2021؛ النعيم، 2010).

ويُعد تحسين الأداء الإداري من الموضوعات الحيوية التي تتطلب توظيف أساليب إدارية حديثة ومتجددة، تُمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها، ومواكبة التطورات المتسارعة بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما أن تحسين الأداء الإداري يُعد عملية مستمرة تستلزم التقويم والتطوير الدائمين، للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة والتميز المؤسسي (أبو النصر، 2017).

وتنبع أهمية الأداء الإداري من ارتباطه الوثيق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وضمان استمراريته، حيث يعكس مستوى نجاحها ونموها، كما يمثل مؤشراً على قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية (معجوز وأحمد، 2022).

ومع تنوع الأنماط القيادية في الإدارة التربوية برزت الحاجة إلى نماذج قيادية حديثة قادرة على تحفيز العاملين وتعزيز كفاءتهم، ومن أبرزها القيادة المتسامية التي تساهم في بناء الثقة على المستويين الفردي والتنظيمي، من خلال تركيز القائد على تطوير ذاته، وتعزيز وعيه وحكمته، وتغليب مصلحة المؤسسة والعاملين على مصالحه الشخصية، مع الاهتمام بحاجات الأفراد وتنمية قدراتهم (الحاج، 2025).

وتُعد القيادة المتسامية من المداخل الإدارية المؤثرة في تطوير سلوك المعلمين وتحسين أدائهم، من خلال تعزيز الدافعية لديهم، وبناء رؤية مستقبلية واضحة تساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المدرسة (الغامدي، 2021). وكذلك فإن تطوير الأداء الإداري في المدارس يؤدي إلى رفع كفاءة العملية التعليمية، وزيادة فاعليتها (عابدين وآخرون، 2021).

وأشار (Isebor, 2018) إلى أن القيادة المتسامية تساهم في تعزيز قيم إيجابية مثل الإيثارة، والثقة، والمسؤولية الاجتماعية، والتواصل الروحي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة داخل البيئة التعليمية. وكذلك تُعزز القيادة المتسامية

العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والمعلمين، وتدعم تبني القيم والمبادئ التي تسهم في إحداث التغيير المنشود، من خلال رؤية واضحة تقود العمل التربوي نحو التطوير المستمر (خضير والعامري، 2020).

وبناءً على ما سبق يتضح الدور المحوري للقيادة المتسامية في التأثير على أداء المعلمين، وتحفيزهم، وتعزيز التعاون داخل البيئة التعليمية، مما يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على القيادة المتسامية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لدى مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة.

مُشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع التعليمي، تبرز الحاجة إلى ممارسة مجالات أو أنماط قيادية حديثة تسهم في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة القيادات المدرسية، ولا سيما في المدارس الأهلية التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بجودة الإدارة وتحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية، وعلى الرغم من أهمية الدور الذي يؤديه مديرو المدارس الأهلية في إنجاح العمل الإداري، إلا أنه تشير بعض الأدبيات التربوية إلى وجود تباين في مستوى الأداء، حيث أشارت دراسة المريخي (2023) إلى أن واقع الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن بأبعاده "الاتصال والتوجيه والرقابة وصناعة القرار والتخطيط والتنظيم" جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت نتائج دراسة الشهراني (2023) أن مستوى تحسُّن الأداء الإداري بإدارة التعليم في الباحة جاء بدرجة متوسطة، وأكدت نتائج دراسة الغامدي (2021) عدم وجود تشجيع كافٍ للعاملين يحثهم على استخدام إستراتيجيات جديدة لتحسين الأداء، وأشارت دراسة الشيباني (2021) إلى وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة الطائف. وبناءً على ما سبق ومن استقراء النتائج السابقة للأدبيات التربوية يستدعي البحث عن عوامل قيادية مؤثرة، وتعد القيادة المتسامية من المفاهيم القيادية المعاصرة التي تركز على القيم والرؤية المشتركة وتعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي.

وذلك يظهر في قيامهم بأداء واجباتهم ومهامهم وفقاً للإجراءات المحددة والرؤية المتسامية التي يحددها القائد، وبالتالي فإن القيادة المتسامية تولّد عادة الولاء والانتماء للمدرسة (Baykal, 2019). وتعد القيادة المتسامية نموذجاً من التطوير القيادي الذي يستند إلى تنمية البُعد الروحي والنمو الداخلي لشخصية القائد، حيث تقوم العديد من مسارات تطوير القادة على المصفوفة الشخصية الداخلية التي تؤدي إلى إظهار السلوكيات الإيجابية للقائد، وتساعد على تطوير رؤيته لمسار المدرسة وقدرته على وضع الحلول للمشكلات الشخصية المدرسية التي تنسم بالغموض أو التعقيد (Racelis, 2018). وأشارت دراسة الوعلاني والشمرواني (2022) إلى وجود علاقة بين مستوى ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة ودرجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى المعلمين؛ كما أظهرت دراسة جدة والمخلافي (2021) وجود علاقة تأثير بين القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية وتطوير الثقافة التنظيمية، وأوضحت أن ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة.

وعلى ضوء الدراسات السابقة يتّضح أنه لا توجد دراسة-على حد علم الباحثة- تناولت القيادة المتسامية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية، حيث إن معظمها تناولت الموضوع في مؤسسات التعليم العالي والشركات والقطاعات الصناعية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، مما دفع الدراسة الحالية للتعرف على القيادة المتسامية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلية بمدينة بريدة، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
3. ما مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة حول مستوى أبعاد الأداء الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
5. ما طبيعة العلاقة بين القيادة المتسامية وتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة؟

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
3. التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين.
4. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة حول مستوى أبعاد الأداء الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
5. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتسامية وتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية موضوعها، ويمكن استعراض الأهمية من خلال جزأين رئيسيين هما:

• الأهمية النظرية (العلمية):

1. تمثلت أهمية الدراسة في موضوع القيادة المتسامية وحدثته في ظل قلة الدراسات التي تتعلق بتطبيقها على المجال التربوي وخصوصًا في نظام التعليم العام الأهلي، حيث إن غالبيتها تم تطبيقها على التعليم العالي أو في قطاع الشركات، مما دفع الباحثة لتناول هذا الجانب في الدراسة الحالية.

3. تقديم إضافة معرفية مرتبطة بمفهوم القيادة المتسامية، وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في مجال القيادة التربوية، ويرتبط هذا الهدف مع أهداف رؤية المملكة 2030 للارتقاء بالتعليم ومواكبة التغيرات من خلال تحسين أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة.

• الأهمية التطبيقية (العملية):

1. يرجى أن تساعد الدراسة الحالية مديري المدارس في تطبيق ممارسات القيادة المتسامية، لما فيها من أثر إيجابي مادي ومعنوي لدى المعلمين، والبيئة التعليمية.

2. يتوقع أن تساعد هذه الدراسة مديري المدارس على تبني السلوك القيادي المتسامي وأساليب تطبيق القيادة المتسامية في حل المشكلات التي يواجهونها.

3. قد تساعد نتائج الدراسة في توفير مادة تدريبية من أجل إيجاد برنامج تدريبي لتدريب مديري المدارس الأهلية على هذا النوع من القيادة.

حُدود الدِّراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة المتسامية وتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم الوطني العام الأهلية بمدينة بريدة.

- الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 1447هـ.

- الحدود البشرية: معلمي ومعلمات مدارس التعليم الوطني العام الأهلية.

مُصْطَلَحَات الدِّراسة:

• القيادة المتسامية (Transcendent Leadership):

تُعرَّف القيادة المتسامية بأنها نمط القيادة الذي يعتمد على العمل بشكلٍ تعاوني والانتماء للمجتمع المدرسي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإتباع السلوك الأخلاقي في التعامل مع الآخرين، والحرص على تطورهم بشكلٍ سليم (عسيري، 2019). كما يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: نمط قيادي معاصر يتجاوز حدود الممارسات الإدارية التقليدية، ويركز على

الارتقاء بمديري ومعلمي المدارس الأهلية أخلاقياً وإنسانياً ومهنياً من خلال ترسيخ "القيم والتوجهات، والسلوك، والروحانية والسمو الأخلاقي، والرؤية المستقبلية" مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الإداري للمدارس الأهلية.

• الأداء الإداري (administrative performance):

يُعرف الأداء الإداري بأنه عملية أو مجموعة من العمليات التي تساعد الأنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال وجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم لما هو مطلوب مع العمل على تحقيقه (قراوي، 2020). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: يُعبّر الأداء الإداري عن طريقة القيادة الإدارية والتخطيط واتخاذ القرار والتنظيم عند القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة لمديري مدارس التعليم الأهلية، والتي تساهم في التنمية المهنية والعلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم.

• المدارس الأهلية (Private schools):

تعرّف بأنها: منشأة تعليمية خاصة مرخص لها بتقديم نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص أو الفني قبل مرحلة التعليم العالي (الدليل الإحصائي لمنظومة التعليم الأهلي العام، 1439-1440). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: جميع المدارس الخاصة للتعليم العام للبنين والبنات في مدينة بريدة، والتي منها ما يضم مرحلة الطفولة المبكرة والمرحلة الابتدائية، ومنها ما يضم المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية باستثناء التعليم الأهلي الدولي.

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة المتسامية

لم تعد المدرسة غاية في حد ذاتها بل أصبحت وسيلة لخلق تعاون مثمر يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهي نتيجة عمليات إدارية مدرسية تخدم قدراتها من خلال التأثير الفعال في سلوك المعلمين والمتعلمين (الجبوري ونهراء، 2024): ومن أبرز هذه العمليات القيادة المتسامية لما تشمله من قيم وتوجهات، وسلوكيات جوهرية مؤثرة إيجاباً على نفوس المعلمين والمعلمات، فتكون دعماً معنوياً يُنتج مخرجات موجبة مستدامة.

1- مفهوم القيادة المتسامية ومبادئها:

تُعرّف القيادة المتسامية لغةً: السمو: العلو والرفعة (المعجم الوسيط، ج4، ص. 452). أما اصطلاحاً: فقد تنوعت التعريفات التي تناولت مفهومها، فتعرف بأنها القيادة التي تتمحور حول مساهمة كافة أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف، وقيام القادة بتعزيز وحدة الفريق، وعضوية العاملين فيه بتوفير مكافآت منصفة، ومناشدة الدوافع الجوهرية لهم، واستثارة هممهم، وتطوير دوافعهم المتسامية، لتحقيق الأهداف وتعزيز روح الخدمة لديهم (Cardona, 2000, pp.201).

وتعرف بأنها قيادة تهتم بالإسهام في التطورات الشخصية للأتباع من خلال قيامها بتطوير الحافز لدى الأفراد للمشاركة في التنظيم، وتلتزم بمدونة الأخلاق والنزاهة التي تدعم وتشجع النية الحسنة للجميع (Taylor, 2017: 45).

وعرفها (العبرية، 2017، 24) بأنها: تبني القائد فلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة، مبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فرق العمل.

والأمانة من أبرز مبادئ القيادة المتسامية وتعني الإخلاص والتفاني بالمسؤوليات والواجبات المطلوبة، بالإضافة إلى الثقة بالنفس، والمصداقية، والصدق، والقوة المرتبطة بالكفاءة والفعالية، وكذلك العناية والاهتمام، والولاء للأتباع، حيث يتم العمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة للمدرسة، ورفض التسلسل بالرأي، هذا بالإضافة إلى المبادرة والإقناع والتأثير تجاه ما يقدم من خدمات، وإرساء قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ونهوض العمل في المدرسة (متعب، 2015).

ويقوم القادة في القيادة المتسامية بتطوير المهام والعمليات الأساسية، وخلق الرؤى والثقافات التنظيمية التي تحفز المعلمين وتساعدهم على إنجاز أعمالهم بدلاً من القيام بأعمال روتينية محددة، وبالتالي يطلق العنان للإبداع والمبادرة وريادة الأعمال نحو الأهداف المشتركة في المدرسة (Kishore and Nair, 2013).

2- أهداف القيادة المتسامية:

تهدف القيادة المتسامية إلى إحداث تأثير عميق في الأفراد والمؤسسة التعليمية يتجاوز نطاق الإنجاز المادي إلى النمو الإنساني والروحي والأخلاقي وبناء منظمة أكثر قيمة ورسالة، فالقيادة المتسامية لها العديد من الأهداف التي تم استخلاصها من الأدب النظري والدراسات التي تطرقت لبحث القيادة المتسامية، ومن أبرزها التالي:

أ- تنمية وتطوير المعلمين: حيث تسهم القيادة المتسامية في تنمية الدوافع الجوهرية لدى المعلمين، وذلك يرتبط بمدى تحقيق المواءمة بين احتياجاتهم واحتياجات القائد، مما يجعل القائد يوجه المعلمين نحو الممارسات الصحيحة التي تدفعهم لبذل قصارى جهدهم وتحقيق النمو الذاتي لديهم (Alexakis, 2011).

ب- خدمة المعلمين: حيث تقوم القيادة المتسامية على العديد من السمات والخصائص التي من أهمها الالتزام بالتماس احتياجات ومتطلبات المعلمين، وتقديم الخدمات والدعم لهم، مع الاستمرار في ذلك حتى يصبحوا قادرين على إدارة أنفسهم (Rejitha & Mathew, 2016).

ج- معالجة ضعف الأنماط القيادية الأخرى: حيث تعالج القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال توفير الدوافع والانسجام والحب والإيثار والرفاهية، التي يتم من خلالها توفير فرصة للمعلمين للوصول لمرحلة تقدير الذات والاهتمام بمصلحة العمل (Liu, 2007).

د- تمكين المعلمين: من خلال إشعارهم بالقوة والنضج الكافي للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتطوير دافعيتهم، ووضعهم كقادة مستقبليين، وكذلك تفعيل الجانب الروحي، وتفعيل العلاقات القائمة على أساس المرونة والتعاون والثقة والمصادقية، وشعورهم بعضوية الفريق الواحد (Burton, 2017).

3- أهمية القيادة المتسامية:

تظهر أهمية القيادة المتسامية في قدرتها على تعزيز الكفاءة الذاتية وقيم الاستدامة العالمية، وذلك عندما نقوم بتحليل انعكاس مخرجات القيادة المتسامية وتضمينها بالمعرفة والذكاء الروحي، ويؤثر ذلك في تصميم الثقافات التنظيمية الشاملة التي تعزز الكفاءة في أداء العاملين (Kishore and Nair, 2013)، وتشمل السلوكيات تشجيع مدير المدرسة على التعاون وبناء فرق العمل وبناء الثقة بين المعلمين، وبذل قصارى جهده في تحقيق أهداف المدرسة وتنظيم العمل وإشراك المعلمين معه في صنع القرار والعقلانية في اتخاذ القرارات (العدساني، 2025)، ويعالج القادة المتساميون القصور في القيادة التحويلية، وذلك من خلال توفير الدوافع وراء ممارسات القادة، والشعور بالوئام والكمال والرفاهية التي تتحقق من خلال الاحترام والاهتمام وتقدير الذات، ويساعد القائد المتسامي أتباعه على الشعور بالقوة والقدرة على اتخاذ القرار (Benedict, 2013).

كما تشير دراسة (Liu, 2007) إلى أن القيادة المتسامية تسد نقاط الضعف في القيادة التحويلية والتبادلية ولها دور كبير في تحفيز المعلمين، لأنها تستخدم القيم والاتجاهات والسلوكيات مثل الإيثار والأمل والإيمان والرؤية للحصول على تحفيز المعلمين في المدرسة وكذلك العضوية، ومنها الترابط والفهم والتقدير محققة نتائج إيجابية للمدرسة.

5- أبعاد القيادة المتسامية:

ترتكز القيادة المتسامية على تجويد أداء المعلمين وتطوير شخصياتهم وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم، لكي يكونوا أكثر حكمة واستقلالية وحرية، وتساعد كلاً من المدير والمعلمين على تخطي المشكلات التي تواجههم، وتعطي أبعاداً جديدة لوجود قيادة أخلاقية داخل البيئة المدرسية وخارجها (القصير، 2025).

ويرى جدة (2021) أن للقيادة المتسامية ثلاثة أبعاد وهي:

أ- القيم والتوجيهات: وهو المكون الرئيسي لاتجاهات القيادة المتسامية وسلوكها، ويشمل هذا البعد عدة قيم وتوجهات بما فيها، النزاهة، والمصادقية، والعدالة، والمساواة، والتواضع، والإنجاز، والاحترام، والتقدير للآخرين، والامتنان، والتعاطف، والدعم، والمساعدة؛ ويمكن أن تظهر على صورة توجهات للتعامل.

ب- السلوك: وهو يشير إلى الأفعال والكلمات التي تتوافق تمامًا مع قيم القائد ودوافعه، وتنعكس على ممارسة قادة المدارس، وأدائهم وطريقة تعاملهم مع أعضاء فريق العمل.

ج- الروحانية والسمو الأخلاقي: ويؤكد أدلر المشار إليه في جدة (2021) أنه يتكون من عدة محاور كالوعي، والإيمان، والتوجيه نحو تحقيق الأهداف العليا، والربط الدائم بالمنافع الكبرى والصالح العام.

المحور الثاني: الأداء الإداري

تسعى الإدارة المدرسية دائماً للحفاظ على مستويات عالية من الأداء الإداري، مع الالتزام بالتطوير المستمر والتنمية المستدامة لمواكبة التطورات والانفجار المعرفي التي يشهدها العالم الآن، مما يحتم على القادة السعي نحو التحسين المستمر للأداء الإداري في المدرسة.

1- مفهوم الأداء الإداري:

جاء في اللغة: حُسْنٌ يُحَسِّن، تحسیناً، فهو محسن، والمفعول مُحَسَّن، وحَسَّنَ اللهُ خلقه: جَمَلَهُ وَزَيَّنَهُ، وفي القرآن الكريم "وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوَرَكُمْ"، وحسن الشيء أي جعله حسناً وزينة (حسن وزينب، 2003). ويعرف الأداء الإداري بأنه: مدى كفاءة وفعالية الإدارة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة، ويتضمن الأداء الإداري القدرة على تقييم جودة العمليات الإدارية، بالإضافة على القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة (الناصر، 2024).

وعرف الغامدي (2024) الأداء الإداري بأنه مجموعة الممارسات والسلوكيات الإدارية التي يقوم بها القائد التربوي في المدرسة، والتي تؤثر في تحقيق الأهداف التعليمية، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة العاملين. كما عرفها الحارثي (2025) بأنها قدرة الإدارة على استثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة، لتحقيق نتائج تعليمية متميزة في ظل متغيرات البيئة التعليمية المعاصرة.

2- أهداف تحسين الأداء الإداري وأهميته:

يهدف تحسين الأداء الإداري في المدارس التعليمية لما يلي (سعيد، 2016، ص 2-3):

- أ. تطوير الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي.
 - ب. وضع الخطط للتطوير والنمو المستقبلي للبيئة التعليمية.
 - ج. توفر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل البيئة التعليمية.
 - د. تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تطوير الأداء الإداري للقيادات بالمدارس، للقيام بواجباتهم والمسؤوليات الموكلة إليهم بشكل فعال.
 - هـ. تحقيق هدف المشاركة المجتمعية بالتخطيط والتنفيذ لأنشطة تطوير الأداء المدرسي بشكل فعال.
 - و. توزيع المهام التي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط على المعلمين والإداريين وفق معايير محددة.
- وحسب دراسة (المريخي، 2023)، فإن أهمية تطوير الأداء الإداري في المدارس التعليمية تنبع مما يلي:
- أ. الدور الفعال في تحسين طرق وأساليب العمل بالبيئة التعليمية.
 - ب. التغلب على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس التعليمية ورفع مستوى كفاءتهم.
 - ج. تعد أفضل طريقة لتخطي البيروقراطية والمركزية في البيئة التعليمية.

د. تحسن من إنتاجية المدارس التعليمية.

هـ. ترفع الروح المعنوية للعاملين بالبيئة التعليمية.

و. تساعد على قيادة العاملين نحو أهداف المدرسة التعليمية.

ز. ترفع من مهارات العاملين في المدارس التعليمية.

ح. تسهم بالتعرف على مشكلات العمل والعمل على حلها.

كما تنبع أهمية تحسين الأداء الإداري من كونه عنصراً أساسياً في نجاح المدرسة واستمراريتها، حيث يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، ويعزز القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

3- أبعاد تحسين الأداء الإداري:

تباين آراء التربويين حول تحديد أبعاد الأداء الإداري وذلك لاختلاف وتنوع الأهداف البحثية، وفيما يلي ما يمكن إيجازه من أبعاد تحسين الأداء الإداري:

أ. الكفاءة: تعني القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة مع الحد الأدنى من استخدام الموارد بما في ذلك الوقت والجهد، وتتعلق الكفاءة بمدى فعالية استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة، وتتضمن عدة جوانب منها السرعة في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة، وتقليل التكرار والإزدواجية في العمل، كما تعد الكفاءة مؤشراً على مدى قدرة المدرسة على إدارة مواردها بفاعلية لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى (الحسيني، 2016).

ب. الفاعلية: تعكس الفاعلية مدى قدرة قائد المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح، وتشير إلى درجة نجاح الأنشطة في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتتعلق الفاعلية بمدى ملاءمة الإستراتيجيات والسياسات المتبعة لتحقيق النتائج المستهدفة، حيث تتضمن القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية مدعومة ببيانات دقيقة ومحدثة، وتقييم الأداء بشكل منتظم ومتابعة تقدم الأهداف وتحسين الأداء (الزيني، 2014).

ج. الإنتاجية: تعني مدى كفاءة العمل في الوصول إلى النتائج المستهدفة ضمن إطار زمني محدد، كما تعزز الإنتاجية من خلال تقليل الوقت المطلوب لإتمام المهام، وزيادة القدرة على تحقيق نتائج ملموسة بشكل أسرع، وتعكس الإنتاجية القدرة على تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية بكفاءة أعلى (المصري، 2015).

د. الجودة: تشير الجودة في الأداء الإداري إلى مدى تحسين الأداء والنتائج من خلال تطبيق معايير دقيقة وإجراءات تقييم شاملة، وتعزز الجودة من خلال استخدام أدوات تحليلية وتقارير دقيقة لتحسين العمليات والنتائج، وتشمل تقييماً مستمراً للأداء (العبادي، 2018).

4- متطلبات تحسين الأداء الإداري

يتطلب تحسين الأداء الإداري توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالأعمال الإدارية المدرسية، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة، مع توفير معلومات كاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة المطلوبة وتهيئة الظروف المحيطة

بالبيئة التعليمية بما يضمن التنفيذ السليم، والقيام بمتابعة الأداء إلى جانب رصد النتائج بعد التنفيذ وتصحيحها بالقياس مع الأهداف المحددة مسبقاً، والاعتماد على توفير مستلزمات الأداء المالية والتقنية وغيرها (زكريا، 2008).

وهناك مجموعة من المتطلبات لتحسين الأداء الإداري التي من شأنها أن تفيد بتطوير أداء الإدارة المدرسية، لخصها (زهران، 2015) كما يلي:

- أ. تحديد المهام والمسؤوليات الحالية بالمدرسة.
- ب. تنمية كفاءة المعلمين في المدرسة.
- ج. تحديد توقعات الأداء لكل وظيفة بعينها، مع مراعاة التعزيز والتجديد المستمر، والتنمية الفعلية للمعلمين، بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية للسلوك والمخرجات التي يتم إنجازها في المدرسة.
- د. تحديد حجم الأعمال بما يتلاءم مع قدرات المعلمين في المدرسة.
- هـ. الانطلاق من معايير دقيقة تحقق أهداف المدرسة.
- و. متابعة الأداء أثناء العمل.
- ز. تقويم أداء المعلمين بصفة مستمرة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيب الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهي كالتالي:

هدفت دراسة القصير (2025) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية والعلاقة بينهما، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت العينة من (548) مدرساً ومدرسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة المتسامية وتحقيقهم درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين.

وسعت دراسة عطية (2025) إلى فهم تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء الإداري في مقر دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (158) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الرقمية كان متوسطاً، كما تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الرقمية والأداء الإداري.

وهدف دراسة النشاش (2024) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المتسامية بأبعادها "القيم، والاتجاهات والسلوك والروحانية وسمو الأخلاق والرؤية والأمل" وعلاقتها بمستوى الإبداع الوظيفي للمعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت العينة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم

بالطريقة التطبيقية العشوائية، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى القيادة المتسامية ومستوى الإبداع الوظيفي، فكلما زادت ممارسة القيادة المتسامية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء زاد مستوى الإبداع لدى المعلمين.

واستهدفت دراسة اللصاصمة (2023) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية بأبعادها "القيم والسلوكيات والروحانية" من وجهة نظر المديرين أنفسهم، باستخدام المنهج الوصفي، على عينة عشوائية بلغت (30) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية جاءت بدرجة (متوسطة).

وسعت دراسة الشهراني (2023) إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الإداري بإدارة التعليم بمنطقة الباحة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة من الموظفين بلغ عددهم (46) موظفًا وموظفة من مختلف الرتب الوظيفية، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر رأس المال الفكري بإدارة التعليم كانت متوسطة، وجاء بُعد رأس المال البشري في المرتبة الأولى من حيث توافر أبعاد هذا المتغير، وكذلك جاء المتوسط الحسابي الكلي لمستوى تحسن الأداء الإداري بدرجة متوسطة، كما يوجد إسهام دال إحصائيًا عند مستوى دلالة رأس المال الفكري في التنبؤ بتحسين الأداء الإداري بإدارة التعليم في الباحة.

وهدف دراسة العجمي (2022) إلى التعرف على القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الجبراء في دولة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة بلغ عددها 350 معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجبراء، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة المتسامية كانت بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة المتسامية ومدى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الجبراء ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وسعت دراسة عابدين (2021) إلى تقديم سياسات مقترحة لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج من خلال التعرف على الأطر النظرية والفكرية للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة بمعوقاتهما "التعليم الأساسي والتنظيم المدرسي والمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ومديرية التربية والتعليم والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي"، باستخدام المنهج الوصفي، على عينة عشوائية من المديرين والوكلاء، وبلغ عدد أفراد العينة (294) مفردة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وأوضحت نتائج الدراسة ضعف رغبة مدارس التعليم الأساسي في تطوير الأداء الفني والإداري، وأن مدارس التعليم الأساسي لا تمتلك القدرة على التوفيق ما

بين مواردها وإمكانات التطوير المتاحة، وعدم اهتمام إدارة المدرسة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات، وكذلك ضعف تأهيل القائمين على إدارة المدرسة للقيام بمهامهم الإدارية والتنظيمية، وقلة استقرار التنظيم داخل المدرسة، وقلة الاعتمادات المالية المخصصة لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي.

وهدفنا دراسة الحراشة (2021) إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا بمجالاتها: "المعلم والطالب والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي"، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، الخبرة الإدارية) في ذلك، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، على عينة تكونت من (70) مديراً ومديرة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية لواء الرمثا وجاء بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (مجال الطالب، مجال المعلم، مجال المجتمع المحلي، مجال البيئة المدرسية).

تَعْقِيبٌ عَلَى الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ

- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تكونت العينة من معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة.
- تتميز الدراسة الحالية بأنها جاءت متماثلة ومتفقة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى بناء مجتمع طموح ينافس الدول المتقدمة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أوجه منها: توظيف توصيات ومقترحات ونتائج الدراسات السابقة في دعم وتحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بصورة دقيقة، وبناء الإطار النظري وإثرائه، واختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي التحليلي، وبناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها، وفقراتها، وإسهام الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

مَنْهَجِيَّةُ الدِّرَاسَةِ وَإِجْرَاءَاتُهَا

منهج الدراسة (The Research Methodology)

انطلاقاً من طبيعة التساؤلات التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، وأهدافها الرامية إلى استقصاء طبيعة الارتباط بين "القيادة المتسامية" و"الأداء الإداري" لدى مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة، فقد تبين أن المنهج الأكثر اتساقاً مع هذه المتطلبات هو المنهج الوصفي الارتباطي (Descriptive Correlational Method).

مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)

يشتمل مجتمع الدراسة الحالي على جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الوطني العام الأهلي بمدينة بريدة، وبلغ العدد الإجمالي لأفراد المجتمع (832) فرداً، يتوزعون بين (347) معلماً، و(485) معلمة (وزارة التعليم، البيانات

والإحصاءات، 1445). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) لتمثيل المجتمع الأصلي باستخدام معادلة ستيفن ثامسون (Steven Thompson)، وتكونت العينة من (263) معلماً ومعلمة، وتم توجيه الاستبانة لعدد 280 وأصبحت العينة 267 من معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة، وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير مكتملة الإجابة وغير الصالحة، وبين الجدول (1) التوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	نسبة %
الجنس	ذكر	37.5%
	أنثى	62.5%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	93.3%
	دراسات عليا	6.7%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	40.1%
	5 – 10 سنوات	22.1%
	10 سنوات فأكثر	37.8%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	47.6%
	المتوسطة	18%
	الثانوية	34.5%

أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بواقع ممارسة القيادة المتسامية ومستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة، وقد جرى بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في صياغة العبارات بما يحقق أهداف البحث. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (32) عبارة، موزعة على عدد من المحاور والأبعاد، وتوزعت الاستبانة على الأجزاء والمحاور التالية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين، وتشمل متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.
- الجزء الثاني: محور درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية لمحور القيادة المتسامية، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:
 - المجال الأول: القيم والتوجهات، ويضم (4) فقرات.
 - المجال الثاني: السلوكيات، ويضم (4) فقرات.
 - المجال الثالث: الروحانية والسمو الأخلاقي، ويضم (4) فقرات.
 - المجال الرابع: الرؤية المستقبلية، ويضم (4) فقرات.

- الجزء الثالث: محور درجة مستوى محور الأداء الإداري لدى مديري المدارس الأهلية، ويتكوّن من (16)فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:

- المجال الأول: القيادة الإدارية، ويضم (4) فقرات.
- المجال الثاني: التخطيط والتنظيم، ويضم (4) فقرات.
- المجال الثالث: التنمية المهنية واتخاذ القرار، ويضم (4) فقرات.
- المجال الرابع: العلاقات الإنسانية، ويضم (4) فقرات.

صدق الاستبانة: تم التحقق منه من خلال:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين Face Validity): وذلك من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالي القيادة التربوية والإدارة التعليمية من جامعة القصيم وعدد من الجامعات السعودية الأخرى، لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وقدرتها على قياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، ودرجة الارتباط بين كل بند والمحور الذي يندرج تحته، فضلاً عن تقويم وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، واقتراح ما يرونه مناسباً من حذف أو تعديل أو دمج لبعض البنود أو الأبعاد، وتم تعديل الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات.

ب. الصدق البنائي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بدرجة البعد الذي تنتهي إليه وكذلك معامل ارتباط درجات كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين:

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد والمحور الذي تنتهي إليه

م	الارتباط	الارتباط	م	الارتباط	الارتباط	م	الارتباط	الارتباط	م	الارتباط
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة
البُعد	المحور	البُعد	المحور	البُعد	المحور	البُعد	المحور	البُعد	المحور	البُعد
القيم والتوجهات	السلوكيات	الروحانية والسمو الأخلاقي	الرؤية المستقبلية							
المحور الأول: القيادة المتسامية										
1	**0,702	**0,761	1	**0,78	**0,623	1	**0,718	**0,614	1	**0,679
2	**0,894	**0,701	2	**0,781	**0,871	2	**0,722	**0,623	2	**0,637
3	**0,671	**0,711	3	**0,722	**0,734	3	**0,672	**0,722	3	**0,793
4	**0,722	**0,886	4	**0,623	**0,871	4	**0,736	**0,571	4	**0,764
المحور الثاني: الأداء الإداري										
1	**0,726	**0,792	1	**0,78	**0,623	1	**0,718	**0,614	1	**0,761
2	**0,727	**0,681	2	**0,722	**0,734	2	**0,711	**0,761	2	**0,792
3	**0,702	**0,78	3	**0,711	**0,689	3	**0,886	**0,871	3	**0,681

4 0,679** 4 0,781** 4 0,781** 4 0,871** 4 0,679** 4 0,736** 4 0,764** 4 0,712**

** إحصائياً عند مستوى 0,01 * دال عند مستوى 0,05

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط فقرات القيادة المتسامية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد ما بين (0.623) و(0.894)، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور ما بين (0.571) و(0.886). وأن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الأداء الإداري والدرجة الكلية للمحور مرتفعة وتراوحت ما بين (0.819) و (0.831) وهذه النتائج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتشير هذه القيم المرتفعة إلى أن الاستبانة تمتلك درجة عالية من التماسك المنطقي والإحصائي، حيث تتقارب الفقرات في قوتها الارتباطية.

جدول (3) معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور

الأبعاد	الارتباط بالمحور ككل
أبعاد القيادة المتسامية	
القيم والتوجهات	**0,826
السلوكيات	**0,831
الروحانية والسمو الأخلاقي	**0,824
الرؤية المستقبلية	**0,819
أبعاد الأداء الإداري	
القيادة الإدارية	**0,809
التخطيط والتنظيم	**0,811
التنمية المهنية واتخاذ القرار	**0,798
العلاقات الإنسانية	**0,813

** دالة إحصائياً عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المتسامية والدرجة الكلية للمحور مرتفعة، حيث تراوحت القيم ما بين (0.819) و(0.831). وأن جميع معاملات ارتباط أبعاد الأداء الإداري بالدرجة الكلية للمحور مرتفعة وتراوحت ما بين (0.798) و(0.813)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتؤكد هذه النتائج أن جميع هذه الأبعاد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهدف العام للمحور. ويُستدل من هذه القوة الارتباطية أن الأداة تمتاز بـ "صدق تكويني" عالٍ.

البيانات:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وذلك بحساب ثبات الأبعاد الفرعية وحساب ثبات المحور ككل، ويوضح جدول رقم (16) ثبات المحور بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور وللمحور ككل

المحور	البعد	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسة مديري المدارس الأهلية للقيادة المتسامية	القيم والتوجهات	4	0,826
	السلوكيات	4	0,829
	الروحانية والسمو الأخلاقي	4	0,821
	الرؤية المستقبلية	4	0,823
	المحور ككل	16	0,832
مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية	القيادة الإدارية	4	0,791
	التخطيط والتنظيم	4	0,796
	التنمية المهنية واتخاذ القرار	4	0,789
	العلاقات الإنسانية	4	0,794
	المحور ككل	16	0,798
الدرجة الكلية		32	0,845

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للأبعاد والمحاور مرتفعة، وسجل محور "ممارسة القيادة المتسامية" معامل ثبات إجمالي قدره (0.832)، بينما سجل محور "مستوى الأداء الإداري" (0.798)، أما الاستبانة ككل فقد بلغت درجة ثباتها الإجمالية (0.845). وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الاستقرار والاتساق.

الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS Statistical Package for the Social Sciences v,25 وذلك للمعالجة الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية لاستجابات عينة البحث على بنود الاستبانة.
- المتوسط الوزني المرجح والانحراف المعياري للوقوف على درجة ممارسة القيادة المتسامية ومستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة.
- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث.
- اختبارات واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الفروق حسب متغيرات البحث الديمغرافية.

- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون، ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة، والاتساق الداخلي. معيار تفسير المتوسطات الحسابية (المحك):

للحصول على تفسير دقيق لمتوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة أو محور، يتم حساب "مدى الفئات" لتحديد الدرجة التي تقع فيها كل عبارة، وبما أن المقياس خماسي يتم حساب طول الفئة كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

وبناءً عليه يتم تفسير النتائج وفق الجدولة التالية:

جدول (5) لمعيار تفسير المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (النسبة المئوية)	التقدير (المستوى)
من 1.00 إلى 1.80	من 20% إلى 36%	منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.60	من 36.1% إلى 52%	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	من 52.1% إلى 68%	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	من 68.1% إلى 84%	كبيرة
من 4.21 إلى 5.00	من 84.1% إلى 100%	كبيرة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها مع تفسير نتائج العبارات الفرعية التي يتضمنها المحور بعد حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، ثم استعراض حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات، وذلك لتحقيق درجة التوافق لكل عبارة من هذه العبارات، والمتغيرات المستقلة والتابعة، فكانت النتائج كما هي موضحة فيما يلي:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

وينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للقيادة المتسامية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على درجة الموافقة على درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للقيادة المتسامية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للقيادة المتسامية إجمالاً

جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للقيادة المتسامية

الأبعاد	عدد المؤشرات	المتوسط الوزني المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	ترتيب الأبعاد
القيم والتوجهات	4	4.25	0.67	%84.94	كبيرة جدا	2
السلوكيات	4	4.28	0.7	%85.52	كبيرة جدا	1
الروحانية والسمو الأخلاقي	4	4.24	0.73	%84.89	كبيرة جدا	3
الرؤية المستقبلية	4	4.22	0.73	%84.44	كبيرة جدا	4
مستوى القيادة المتسامية ككل	16	4.25	0.67	%84.95	كبيرة جدا	

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للقيادة المتسامية (كبيرة جداً بمتوسط وزني 4,25 وانحراف معياري 0,67 ونسبة مئوية 84,95%) بالنسبة للاستبانة ككل وللأبعاد الفرعية، حيث جاءت درجة الموافقة كبيرة جداً لجميع الأبعاد، وأمكن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجة الموافقة إلى: السلوكيات، تليها، القيم والتوجهات، ثم الروحانية والسمو الأخلاقي، وأخيراً الرؤية المستقبلية.

ثانياً: دراسة درجة اتفاق العينة حول مؤشرات درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للقيادة المتسامية تفصيلاً - البعد الأول: القيم والتوجهات

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالقيم والتوجهات

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	موافقة		موافقة		مقبول		مقبول		مقبول		البيان
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3	كبيرة جدا	0.77	4.21	38.5 %8	103	%46.82	125	%11.61	31	2.62 %	7	0.37 %	1	1- يتخذ المدير قراراته بناءً على معايير عادلة وواضحة.
2	كبيرة جدا	0.72	4.29	42.7 %0	114	%46.07	123	%8.99	24	2.25 %	6	0.00 %	0	2- يعمل المدير على إشراك المعلمين في الأنشطة التي تعزز شعورهم بالانتماء للمدرسة.
1	كبيرة جدا	0.79	4.33	49.4 %4	132	%37.08	99	%10.11	27	3.37 %	9	0.00 %	0	3- يتعامل المدير المعلمين باحترام في جميع المواقف.
4	كبيرة جدا	0.8	4.16	37.4 %5	100	%45.69	122	%12.73	34	4.12 %	11	0.00 %	0	4- يتيح المدير للمعلمين تنفيذ مهامهم باستقلالية مُنضبطة.
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالقيم والتوجهات														
	كبيرة جدا	0.67	4.25											

يتَّضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد القيم والتوجهات كبيرة جداً بمتوسط وزني 4.25 وانحراف معياري 0.67، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لعدد 1 من العبارات وكبيرة جداً لعدد 3 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 3 (يُعامل المدير المعلمين باحترام في جميع المواقف) أولى العبارات من حيث درجة الممارسة وتمثل العبارة رقم 4 (يُتيح المدير للمعلمين تنفيذ مهامهم باستقلالية مُنضبطة) أقل العبارات من حيث درجة الممارسة.

وبذلك تم الإجابة عن السؤال المتعلق بدرجة الممارسة على عبارات بُعد القيم والتوجهات وخلصت النتيجة إلى أن درجة الممارسة كبيرة جداً، وأن بلوغ ممارسة القيادة المتسامية هذه الدرجة المرتفعة (كبيرة جداً) في مدينة بريدة تحديداً يعزى إلى عمق القيم الإسلامية والاجتماعية التي تميز هذه المنطقة، حيث يمتزج العمل الإداري بالواجب الأخلاقي والروحاني، وأن المدير هنا لا يقود بـ "سلطة الوظيفة" فحسب، بل بـ "سلطة القدوة والسمو"، وهو ما أكدته دراسة الناشاش (2024) بأنه المحفز الأساسي للإبداع الوظيفي لدى المعلمين.

كما أن بلوغ ممارسة القيادة المتسامية هذه الدرجة المرتفعة (كبيرة جداً) في مدينة بريدة يُعد انعكاساً مباشراً للمنظومة القيمية الإسلامية والاجتماعية التي تتسم بها هذه المنطقة، حيث يتكامل الأداء الإداري مع البُعد الأخلاقي والروحي في الممارسة القيادية، فالقائد المدرسي لا يستند في تأثيره إلى سلطة الموقع الوظيفي فحسب، بل إلى سلطة القدوة والسمو الأخلاقي، بما يعزز الثقة والالتزام المهني لدى المعلمين. وقد أكدت دراسة الناشاش (2024) أن هذا النمط القيادي يُعد من أبرز المحفزات في القيادة، لما يوفره من بيئة تنظيمية داعمة تحفّز المبادرة، وتعزز الانتماء، وتدعم الأداء المتميز.

- البُعد الثاني: السلوكيات

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة حول درجه ممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالسلوكيات

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	بُعد: الأخلاق		بُعد: القدوة		بُعد: المسؤولية		بُعد: النزاهة		العبارات
				النسبة المئوية %	التردد	النسبة المئوية %	التردد	النسبة المئوية %	التردد	النسبة المئوية %	التردد	
1	كبيرة جداً	0.76	4.36	%49.06	131	%40.82	109	%7.12	19	%2.62	7	1-الالتزام بأخلاقيات العمل وقيم المدرسة.
3	كبيرة جداً	0.86	4.25	%46.44	124	%37.08	99	%11.61	31	%4.49	12	2-تنمية مهارات التواصل الفعال بين المدير والمعلمين.
2	كبيرة جداً	0.76	4.33	%46.44	124	%43.07	115	%7.49	20	%2.62	7	3-الالتزام بالانضباط واحترام أوقات العمل.
4	كبيرة جداً	0.82	4.18	%39.70	106	%42.32	113	%13.86	37	%4.12	11	4-يقوّض المدير الصلاحيات للمعلمين بما يتناسب مع إمكانياتهم.
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالسلوكيات												
	كبيرة جداً	0.7	4.28									

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد السلوكيات كبيرة جداً بمتوسط وزني 4,28 وانحراف معياري 0,70، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لعدد 1 من العبارات، وكبيرة جداً لعدد 3 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 1 (الالتزام بأخلاقيات العمل وقيم المدرسة) أولى العبارات من حيث درجة الممارسة، ويعكس ذلك تقدماً في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية والسلوكيات التربوية المؤثرة، والقيم الإسلامية التي تسعى إليها الأهداف التربوية للمدارس الأهلية بمدينة بريدة، حيث يمتزج العمل الإداري بالواجب الأخلاقي والروحاني. وتتفق هذه النتيجة بشكل جوهري مع دراسة قاسم (2023) التي أكدت أن السلوك الأخلاقي للمدير يعزز السمعة التنظيمية للمدرسة، كما تتسق مع دراسة السعد (2020) التي ركزت على "التصرف بأخلاق" كركيزة أساسية للقيادة المتسامية، ويلاحظ هنا أن التزام المدير بالأخلاق المهنية يُعد من المحركات القوية للولاء التنظيمي، وهو ما أشارت إليه دراسة العجمي (2022) في سياق التماثل التنظيمي.

وتمثل العبارة رقم 4 (يُفوض المدير الصلاحيات للمعلمين بما يتناسب مع إمكاناتهم) أقل العبارات من حيث درجة الممارسة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة يعدون السلوكيات من الالتزام بالقيم المهنية والنزاهة أساساً لممارستهم القيادية لارتباطها المباشر برسالة وهوية المدرسة، وذلك لأن سياسة المملكة في التعليم تولي اهتماماً بالغاً بالسلوكيات والقيم الإسلامية وترسيخها في العمل الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع التحديات التي أوردتها دراسة عابدين (2021) ودراسة عثمان وإبراهيم (2024) اللتان أشارتا إلى وجود صعوبات تتعلق بمهارات التفويض والتنسيق الإداري، بينما أكدت دراسة شلش (2024) أن المعلمين يطمحون لمزيد من التمكين لزيادة فاعلية أدائهم، مما يجعل تحسين مهارات التفويض لدى المديرين مطلباً تدريبياً مستقبلياً. وبذلك تم الإجابة عن السؤال المتعلق بدرجة الموافقة على مؤشرات السلوكيات وخلصت النتيجة إلى أن درجة الممارسة كبيرة جداً.

- البُعد الثالث: الروحانية والسمو الأخلاقي

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالروحانية والسمو الأخلاقي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة
4	كبيرة جداً	0.89	4.22	%44.19	118	%40.82	109	%8.24	22	%5.99	16	%0.75	2
2	كبيرة جداً	0.81	4.26	%44.57	119	%40.82	109	%10.86	29	%3.37	9	%0.37	1
3	كبيرة جداً	0.8	4.24	%41.95	112	%43.82	117	%10.11	27	%4.12	11	%0.00	0
1	كبيرة جداً	0.85	4.27	%46.07	123	%40.07	107	%8.99	24	%4.12	11	%0.75	2
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالروحانية والسمو الأخلاقي													
	كبيرة جداً	0.73	4.24										

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد الروحانية والسمو الأخلاقي كبيرة جداً بمتوسط وزني 4,24 وانحراف معياري 0,73، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة جداً لعدد 3 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 4 (يُقدر المدير من يبذل جهداً متميزاً) أولى العبارات من حيث درجة الممارسة، ويعزى ذلك إلى أهمية التعامل وفق الأخلاق الإسلامية وتقدير الآخرين في العمل الإداري. وتلتقي هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة اللصاصمة (2023) التي أوضحت أن سمو الأخلاقي يظهر بوضوح في المجالات التي تلامس علاقة المدير بمؤسسيه، كما تدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة جدة (2021) بأن تعزيز الروحانية في بيئة العمل يُعد مدخلاً رئيسياً لتطوير الثقافة التنظيمية وتحويلها إلى ثقافة منتجة ومحفزة.

وتمثل العبارة رقم 1 (يتحلى المدير بممارسات تعكس أخلاقيات العمل) أقل العبارات من حيث درجة الممارسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبادسة (2022) التي شددت على أن "الروحانية والسمو الأخلاقي" هما الركيزتان الأساسيتان لتحسين أداء المعلمين في المحافظات الفلسطينية، وهو ما نراه متحققاً بوضوح في البيئة التربوية بمدينة بريدة.

- البُعد الرابع: الرؤية المستقبلية

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		بشدة موافق		المتوسط الوزني المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
1- يسعى المدير لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة.	1	0.37%	8	3.00%	30	11.24%	115	43.07%	113	42.32%	0.8	كبيرة جدا	1	
2- يهيئ المدير بيئة عمل مناسبة لتحقيق رؤية المدرسة.	0	0.00%	14	5.24%	24	8.99%	114	42.70%	115	43.07%	0.82	كبيرة جدا	2	
3- يطرح المدير رؤية إيجابية لمستقبل المدرسة تحفز المعلمين.	1	0.37%	9	3.37%	29	10.86%	119	44.57%	109	40.82%	0.8	كبيرة جدا	3	
4- يُشرك المدير المعلمين في بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة.	0	0.00%	10	3.75%	33	12.36%	120	44.94%	104	38.95%	0.79	كبيرة جدا	4	
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة للقيادة المتسامية فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية														
											4.22	0.73	كبيرة جدا	

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد الرؤية المستقبلية كبيرة جداً بمتوسط وزني 4,22 وانحراف معياري 0,73، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لعدد 1 من العبارات، وكبيرة جداً لعدد 3 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 1 (يسعى المدير لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة) أولى العبارات من حيث درجة الممارسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2023) التي ربطت بين الرؤية المستقبلية

والسمعة التنظيمية للمدارس الخاصة، ومع دراسة العبادسة (2022) التي أكدت أن "الرؤية والأمل" هما المحركان لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية، ويعزى ذلك إلى الطموح مع رؤية المملكة 2030 في بناء مجتمع تعليمي منافس عالمياً. وتمثل العبارة رقم 4 (يشارك المدير المعلمين في بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة) أقل العبارات من حيث درجة الممارسة، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة عثمان وإبراهيم (2024) التي أشارت إلى ضعف مهارات التنسيق في مجال التخطيط، ودراسة عابدين (2021) التي لفتت إلى ضعف رغبة بعض المدارس في تطوير الأداء الإداري التشاركي.

نتائج السؤال الثاني:

وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟"

تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار شيفيه، ورصدت النتائج في الجداول التالية:

جدول (11) نتائج اختبار "ت" للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير الجنس

القيادة المتسامية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت. قيمة	الآ. رؤية	الدلالة مستوى
	ذكر	100	4.31	0.74	1.148	265	غير دال
	انثى	167	4.21	0.63			احصائيا

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى القيادة المتسامية لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة يعزى لاختلاف الجنس (ذكور، إناث)، حيث إن قيم المتوسطات الحسابية للمجموعتين متقاربة كما أن قيمة ت أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى 0,05، مما يعني وجود رؤية مشتركة وقناعة موحدة بين المعلمين والمعلمات بمختلف الجنس حول جودة الممارسات القيادية لمديرهم.

جدول (12) نتائج اختبار "ت" للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير المؤهل

القيادة المتسامية	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت. قيمة	الآ. رؤية	الدلالة مستوى
	بكالوريوس	249	4.26	0.66	1.238	265	غير دال احصائيا
	دراسات عليا	18	4.06	0.78			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى القيادة المتسامية لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة تعزى لاختلاف المؤهل (بكالوريوس، دراسات عليا)، حيث إن قيم المتوسطات الحسابية للمجموعتين متقاربة كما أن قيمة t أقل من قيمة t الجدولية عند مستوي 0,05، مما يعني وجود رؤية مشتركة وقناعة موحدة بين المعلمين والمعلمات بمختلف مؤهلاتهم حول جودة الممارسات القيادية لمديرهم.

جدول (13) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير الخبرة

القيادة المتسامية	متوسط	الفرق	المتوسط	الفرق	الفرق	الفرق
بين المجموعات	5.701	2	2.850	6.638	دال عند	مستوى
داخل المجموعات	113.364	264	0.429	0,01		
الكل	119.065	266				

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,01 في مستوى القيادة المتسامية يعزى لاختلاف فئات الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات تم حساب اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات الخبرة:

جدول (14) اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات الخبرة

القيادة المتسامية		
المتوسطات الحسابية		
المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	
أقل من 5 سنوات	4.23	
5 – 10 سنوات	4.01	
10 سنوات فأكثر	4.40	

يتضح من الجدول أن الفروق بين المجموعات لصالح الأكثر خبرة، ويُعزى ذلك إلى أن الخبرة التراكمية تزيد من وعي القائد بأهمية الجوانب الروحانية والإنسانية في إدارة العنصر البشري، وأن الخبرة الطويلة تمنح القائد نضجاً انفعالياً وسمواً أخلاقياً يجعل ممارساته تميل نحو الجانب الإنساني والروحي أكثر من الجانب السلطوي.

جدول (15) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

القيادة المتسامية	متوسط	الفرق	المتوسط	الفرق	الفرق	الفرق
بين المجموعات	7.724	2	3.862	9.157	دال عند	مستوى
داخل المجموعات	111.341	264	0.422	0,01		

266

119.065

الكلبي

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,01 في مستوى القيادة المتسامية يعزى لاختلاف فئات المرحلة التعليمية، ولمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات تم حساب اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات المرحلة التعليمية:

جدول (16) اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات المرحلة التعليمية

القيادة المتسامية		
المتوسطات الحسابية		
المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	
4.37		المرحلة الابتدائية
	3.90	المرحلة المتوسطة
4.25		المرحلة الثانوية

يتضح من الجدول أن الفروق بين المجموعات لصالح المرحلة الابتدائية والثانوية، وهو ما قد يفسره طبيعة الاحتياج النفسي والتربوي لطلاب هاتين المرحلتين، مما ينعكس على نمط قيادة المدير وتعامله مع المعلمين، كما أن التفوق لصالح المرحلة الابتدائية قد يعود إلى طبيعة التعامل مع هذه الفئة التي تتطلب عطفاً وروحانية وقُدوة مباشرة، وهو ما يفرضه واقع العمل في هذه المرحلة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

وينص على: "ما مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على العبارات الدالة على درجة الممارسة على درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية، وتوضيحها الجداول التالية:

أولاً: درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية إجمالاً:

جدول (17) درجة الممارسة حول درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية

ترتيب الأبعاد	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوزن المتوسط المرجح	عدد العبارات	الأبعاد
2	كبيرة	%83.50	0.76	4.18	4	القيادة الإدارية
4	كبيرة	%83.09	0.76	4.15	4	التخطيط والتنظيم
3	كبيرة	%82.94	0.74	4.15	4	التنمية المهنية واتخاذ القرار
1	كبيرة	%83.82	0.74	4.19	4	العلاقات الإنسانية

يتضح من الجدول السابق درجة اتفاق العينة على أن درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية (كبيرة بمتوسط وزني 4,17 وانحراف معياري 0,72 ونسبة مئوية 83,34%) بالنسبة للاستبانة ككل وللأبعاد الفرعية، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لجميع الأبعاد. وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي: جاء في الترتيب الأول العلاقات الإنسانية، يليه القيادة الإدارية، ثم التنمية المهنية واتخاذ القرار، وأخيراً التخطيط والتنظيم. ويمكن تفسير حصول بُعد "العلاقات الإنسانية" على المرتبة الأولى بأن مديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة يدركون تماماً أن مفتاح التميز المؤسسي يكمن في خلق بيئة عمل تسودها الثقة والتقدير المتبادل، وهو ما يتسق تماماً مع فلسفة القيادة المتسامية التي تم مناقشتها في السؤال الأول.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيباني (2021) التي أظهرت أن مستوى الأداء الإداري لقادة المدارس في مدينة الطائف جاء بدرجة عالية بمتوسط (4.12)، ودراسة المريخي (2023) التي أكدت أن واقع الأداء الإداري في حفر الباطن كان بتقدير عالٍ، كما تتقاطع مع نتائج دراسة الحراحشة (2021) اللتان أثبتتا بلوغ الأداء الإداري درجات مرتفعة عند ربطه بالممكنات الحديثة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عابدين (2021) ودراسة الشهراني (2023)، حيث أظهرت تلك الدراسات مستويات أداء (متوسطة) أو كشفت عن ضعف في بعض الجوانب الإدارية. ويمكن تفسير هذا بطبيعة المدارس الأهلية التي تفرض معايير رقابية وجودة صارمة لضمان استمراريته وتنافسيته، بالإضافة إلى انعكاس ممارسات "القيادة المتسامية" (التي حصلت على تقدير كبير جداً في السؤال الأول) على تجويد العمليات الإدارية.

ثانياً: دراسة درجة اتفاق العينة حول عبارات أبعاد درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية تفصيلاً - البعد الأول: القيادة الإدارية

لدراسة درجة الممارسة على العبارات حول بُعد القيادة الإدارية اتضح ما يلي:

جدول (18) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية المتعلقة بالقيادة الإدارية

العبارة	بشدة موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	موافق غير	الترتيب
1- يُعطي المدير التوجيهات اللازمة بوضوح قبل أداء العمل.	1	0.37%	7	2.62%	26	9.74%	127	47.57%	106	39.70%	4.24	0.76	كبيرة جداً
2- يُعزز المدير الشعور بالمسؤولية لتحفيز روح العمل لدى المعلمين.	0	0.00%	12	4.49%	32	11.99%	108	40.45%	115	43.07%	4.22	0.83	كبيرة جداً
3- يُساعد المدير المعلمين على اكتشاف مواهبهم بالعمل.	4	1.50%	15	5.62%	30	11.24%	119	44.57%	99	37.08%	4.1	0.91	كبيرة جداً
4- يتنوع أسلوب المدير الإداري وفقاً لاختلاف	4	1.50%	9	3.37%	38	14.23%	110	41.20%	106	39.70%	4.14	0.89	كبيرة جداً

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد القيادة الإدارية كبيرة بمتوسط وزني 4,18 وانحراف معياري 0,76، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لعدد 2 من العبارات، وكبيرة جداً لعدد 2 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 1 (يُعطي المدير التوجيهات اللازمة بوضوح قبل أداء العمل) أولى العبارات من حيث درجة الممارسة. ويعزى ذلك إلى الالتزام في العمل الإداري الذي يفرض إعطاء المدير المدرسي للتوجيهات اللازمة بوضوح للمعلمين قبل البدء في العمل، مما يحسن جودة الأداء بعد ذلك بشكل ملحوظ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المريخي (2023) التي أكدت أن بُعد "التوجيه" هو أحد الركائز الأساسية التي ترفع مستوى أداء مديري المدارس، ومع دراسة الشيباني (2021) التي ربطت بين وضوح الممارسات القيادية وتحسين الأداء، كما ينسجم هذا الوضوح مع فلسفة دراسة إبراهيم (2024) في تقليل الهدر بالوقت الناتج عن عدم وضوح التعليمات، وتمثل العبارة رقم 3 (يُساعد المدير المعلمين على اكتشاف مواهبهم بالعمل) أقل العبارات من حيث درجة الممارسة. وتتقاطع هذه النتيجة مع التحديات التي أوردتها دراسة محمد وآخرين (2024) حول ندرة المعلم متعدد الأدوار المواكب للعصر، ودراسة عابدين (2021) التي أشارت إلى ضعف تأهيل القائمين على إدارة المدرسة للقيام ببعض المهام التطويرية. وتؤكد هذه النتيجة ضرورة تفعيل دور المدير كـ "صانع قادة" ومستكشف للمواهب، وهو ما أشارت إليه دراسة النشاش (2024) بأن دعم إمكانات المعلمين هو المحرك الحقيقي للإبداع الوظيفي.

- البُعد الثاني: التخطيط والتنظيم

جدول (19) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم

العبارات	بشدة	مواضع غير	مواضع غير		مواضع غير		محايد	مواضع غير		مواضع غير	مواضع غير	المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
			تكرار	%	تكرار	%		تكرار	%						
1-تتسم الأهداف الإدارية في المدرسة بالوضوح والدقة.	2	0.75	11	4.12	37	13.86	%	111	41.57	106	39.70	4.15	0.86	كبيرة	3
2-يضع المدير تصورات بديلة لمواجهة ظروف العمل المتغيرة.	1	0.37	11	4.12	33	12.36	%	125	46.82	97	36.33	4.15	0.82	كبيرة	2
3-يُشجع المدير المعلمين على المرونة للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.	0	0.00	15	5.62	24	8.99	%	124	46.44	104	38.95	4.19	0.82	كبيرة	1
4-يشجع المدير المعلمين على تطوير وتنمية مواهبهم.	2	0.75	14	5.24	30	11.24	%	122	45.69	99	37.08	4.13	0.86	كبيرة	4
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة حول مستوى الأداء الإداري فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم															
												4.15	0.76	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد التخطيط والتنظيم كبيرة بمتوسط وزني 4,15 وانحراف معياري 0,76، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لعدد 4 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 3 (يُشجع المدير المعلمين على المرونة للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة) أولى العبارات من حيث درجة الممارسة. وتتفق هذه النتيجة بشكل مباشر مع دراسة إبراهيم (2024) التي ركزت على التحسين المستمر وتقليل الهدر من خلال المرونة في الهياكل التنظيمية، كما تتسق مع ما أشارت إليه دراسة الرواحيه وآخرين (2024) حول أهمية إستراتيجيات العمل المرنة في تحسين الأداء الإداري، وتعزى هذه النتيجة إلى قدرة المدارس الأهلية ببريدة على مواكبة رؤية 2030 في بناء مؤسسات تعليمية مرنة وقادرة على التنافس.

وتمثل العبارة رقم 4 (يُشجع المدير المعلمين على تطوير وتنمية مواهبهم) أقل العبارات من حيث درجة الممارسة، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة عثمان وإبراهيم (2024) التي كشفت عن ضعف مهارات التخطيط لبعض الجوانب النوعية، ويشير ذلك إلى أن التنظيم المدرسي، وإن كان منضبطاً، فإنه يحتاج إلى إدماج "خطط تنمية المواهب" كجزء أصيل من الهيكل التنظيمي لا كنشاط ثانوي.

- البُعد الثالث: التنمية المهنية واتخاذ القرار

جدول (20) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية المتعلقة بالتنمية المهنية واتخاذ القرار

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	مؤاقتة		مؤاقتة		مؤاقتة		مؤاقتة		مؤاقتة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2	كبيرة	0.83	4.16	%37.08	99	%46.82	125	%11.61	31	3.75	10	0.75	2	1- يتخذ المدير قرارات تساعد المعلمين على استثمار ما لديهم من طاقات.
4	كبيرة	0.82	4.11	%34.46	92	%47.19	126	%13.86	37	4.12	11	0.37	1	2- يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات لتعزيز جودتها وتسريع تنفيذها.
3	كبيرة	0.83	4.15	%37.45	100	%44.94	120	%13.11	35	4.12	11	0.37	1	3- يدعم المدير القدرات المهنية المميزة بالعمل.
1	كبيرة	0.85	4.17	%39.33	105	%43.82	117	%11.99	32	4.12	11	0.75	2	4- يُقدم المعلمون اقتراحات لتحسين أداء العمل القائم.
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة حول مستوى الأداء الإداري فيما يتعلق بالتنمية المهنية واتخاذ القرار														
	كبيرة	0.74	4.15											

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد التنمية المهنية واتخاذ القرار كبيرة بمتوسط وزني 4,15 وانحراف معياري 0,74، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لعدد 4 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 4 (يُقدم المعلمون اقتراحات لتحسين أداء العمل القائم) أولى العبارات من حيث درجة الممارسة، ويشير ذلك إلى القدرة على توظيف المهارات الإدارية الحديثة واتخاذ القرارات المناسبة بما يتوافق مع أهداف

المدرسة ورؤيتها التربوية، وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة في البيئة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النشاش (2024) التي أكدت أن القيادة المتسامية ترفع من مستوى الإبداع الوظيفي عبر فتح قنوات الاقتراحات، كما تتفق مع دراسة إبراهيم (2024) في أهمية إشراك الموظفين في عمليات التحسين المستمر. وتبرز هنا قدرة القائد المتسامي على استثمار "رأس المال الفكري"، وهو ما ناقشته دراسة الشهراني (2023) كمدخل أساسي لتحسين الأداء الإداري.

ويمثل التفسير للعبارة رقم 2 (يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات لتعزيز جودتها وتسريع تنفيذها) أقل العبارات من حيث درجة الممارسة، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة عابدين (2021) التي كشفت عن ضعف اهتمام بعض الإدارات بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات، ودراسة عثمان وإبراهيم (2024) التي أشارت إلى تعدد الجهات المتدخلة في إدارة شؤون المدرسة، مما قد يحد من قدرة المدير على إشراك المعلمين بشكل كامل، ويؤكد ذلك ما ذهبت إليه دراسة شلش (2024) بأن المؤهل العلمي والخبرة قد يلعبان دوراً في مدى منح هذه المساحة التشاركية.

البُعد الرابع: العلاقات الإنسانية:

جدول (21) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول درجة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
4	كبيرة	0.86	4.13	%37.83	101	%42.32	113	%15.36	41	3.75 %	10	0.75 %	2	1-يُحفز المدير المعلمين للتعاون فيما بينهم.
2	كبيرة جدا	0.84	4.2	%39.70	106	%46.44	124	%8.99	24	3.75 %	10	1.12 %	3	2-يحرص المدير على دراسة جميع المقترحات المقدمة للعمل.
3	كبيرة	0.85	4.15	%38.20	102	%44.57	119	%12.36	33	4.12 %	11	0.75 %	2	3-يُوزع المدير المسؤوليات على المعلمين بعدالة.
1	كبيرة جدا	0.79	4.28	%45.69	122	%40.45	108	%10.49	28	3.37 %	9	0.00 %	0	4-يعمل المدير في الإدارة المدرسية وفق المبادئ الأخلاقية.
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأهلية بمدينة حول مستوى الأداء الإداري فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية														
	كبيرة	0.74	4.19											

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد العلاقات الإنسانية كبيرة بمتوسط وزني 4,19 وانحراف معياري 0,74، حيث جاءت درجة الممارسة كبيرة لعدد 2 من العبارات، وكبيرة جداً لعدد 2 من العبارات، ويوضح الجدول ترتيب العبارات من حيث درجة الممارسة، وتمثل العبارة رقم 4 (يعمل المدير في الإدارة المدرسية وفق المبادئ الأخلاقية) أولى العبارات من حيث درجة الموافقة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شلش (2024) التي أكدت أن السمو الأخلاقي والتعامل الإنساني هما المفتاح لتحقيق الرضا الوظيفي والولاء، كما تنسجم مع ما توصلت إليه دراسة العججي (2022) بأن

الأخلاقيات القيادية تعزز التماثل التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة جدة (2021) التي ربطت بين القيم الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية.

وتمثل العبارة رقم 1 (يُحفز المدير المعلمين للتعاون فيما بينهم) أقل العبارات من حيث درجة الموافقة، ويشير ذلك إلى أن المدير المتسامي في المدارس الأهلية بمدينة بريدة نجح في كسب مودة واحترام المعلمين كأفراد، وسعيه لتأصيل "الذكاء الاجتماعي الجماعي" داخل المدرسة، وهو ما ناقشته دراسة محمد وآخرين (2024) حول متطلبات تحسين الأداء البشري، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2024) التي شددت على أهمية "العمل الفريقي" كشرط للتحسين المستمر، ودراسة الرواحية (2024) التي أوضحت أن نجاح الأداء الإداري يعتمد بنسبة كبيرة على تفعيل روح الفريق.

نتائج السؤال الرابع:

وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمدينة بريدة حول درجة مستوى أبعاد الأداء الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟"

تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار شيفيه، ورصدت النتائج في الجداول التالية:

جدول (22) نتائج اختبار "ت" للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير الجنس

الأداء الإداري	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدرجة الحرة	الدلالة مستوى
ذكر	100	4.24	0.79	1.249	265	غير دال	
انثى	167	4.12	0.68			احصائيا	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة يعزى لاختلاف الجنس (ذكور، إناث)، حيث إن قيم المتوسطات الحسابية للمجموعتين متقاربة كما أن قيمة ت أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى 0,05، مما يدل على استقرار الأداء الإداري ووضوحه لدى كافة فئات المعلمين والمعلمات مع اختلاف الجنس.

جدول (23) نتائج اختبار "ت" للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير المؤهل

الأداء الإداري	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدرجة الحرة	الدلالة مستوى
بكالوريوس	249	4.18	0.71	1.037	265	غير دال	
دراسات عليا	18	4.00	0.83			احصائيا	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة يعزى لاختلاف المؤهل (بكالوريوس، دراسات عليا)، حيث إن قيم المتوسطات الحسابية للمجموعتين متقاربة كما أن قيمة t أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى 0,05، مما يدل على استقرار الأداء الإداري ووضوحه لدى كافة فئات المعلمين والمعلمات مع اختلاف المؤهل.

جدول (24) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير الخبرة

الأداء الإداري					
مصدر التباين	المربعات مجموع	الحرية درجة	المربعات متوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.079	2	5.040	10.350	دال عند مستوى 0,01
داخل المجموعات	128.550	264	0.487		
الكل	138.629	266			

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,01 في مستوى الأداء الإداري يعزى لاختلاف فئات الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات تم حساب اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات الخبرة:

جدول (25) اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات الخبرة

الأداء الإداري		
المتوسطات الحسابية		
المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	
أقل من 5 سنوات	4.16	
5 - 10 سنوات	3.83	
10 سنوات فأكثر	4.35	

يتضح من الجدول أن الفروق بين المجموعات لصالح الأكثر خبرة، حيث يميل المعلمون ذوو الخبرة الطويلة إلى تقدير الجهود الإدارية بشكل أدق نظراً لمعاصرتهم لعدة أنماط قيادية.

جدول (25) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفرق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

الأداء الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	الحرية	درجة	المربعات	متوسط	قيمة ف	الدلالة	مستوى
	بين المجموعات	10.795	2	5.397	11.146	دال عند			
	داخل المجموعات	127.834	264	0.484	مستوى				

0,01	266	138.629	الكل
------	-----	---------	------

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق دالة احصائية عند مستوى 0,01 في مستوى الأداء الإداري يعزى لاختلاف فئات المرحلة التعليمية، ولمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات تم حساب اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات المرحلة التعليمية:

جدول (26) اختبار شيفيه لدلالة الفرق بين مجموعات فئات المرحلة التعليمية

الأداء الإداري		
المتوسطات الحسابية		
المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	
4.29		المرحلة الابتدائية
	3.74	المرحلة المتوسطة
4.21		المرحلة الثانوية

يتضح من الجدول أن الفروق بين المجموعات لصالح المرحلة الابتدائية والثانوية، مما يعكس تكيف الأداء الإداري مع خصوصية واحتياجات هذه المراحل التعليمية.

نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

وينص على: "ما طبيعة العلاقة بين القيادة المتسامية وتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمدينة بريدة من وجهة المعلمين؟"

تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات البحث كما تم حساب معامل التحديد لبيان أثر العلاقة ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (27) معاملات الارتباط للعلاقة بين متغيرات البحث

الأداء الإداري ككل	العلاقات الإنسانية	اتخاذ المهنية والتنمية	القرار والتخطيط والتنظيم	القيادة الإدارية	البناء
**0.860	**0.829	**0.823	**0.832	**0.824	القيم والتوجهات
**0.885	**0.855	**0.841	**0.841	**0.868	السلوكيات
**0.885	**0.863	**0.841	**0.826	**0.875	الروحانية والسمو الأخلاقي
**0.908	**0.871	**0.870	**0.858	**0.894	الرؤية المستقبلية
**0.935	**0.903	**0.892	**0.886	**0.915	القيادة المتسامية ككل

* دال عند مستوى 0,05

** دال عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين القيادة المتسامية ومستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 وجميعها قيم موجبة مما يعني أن انتشار أساليب القيادة المتسامية يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ككل 0,935 وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0,01، وبحساب معامل التحديد بلغ 0,874 وتعني أن 87,4% من التغير في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية يعزى إلى القيادة المتسامية.

كما يتضح أن بُعد (الرؤية المستقبلية) هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية حيث بلغ معامل الارتباط 0,908 وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً، وبحساب معامل التحديد بلغ 0,824 وتعني أن 82,4% من التغير في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية يعزى إلى بُعد (الرؤية المستقبلية)، يلي ذلك (السلوكيات، الروحانيات والسمو الأخلاقي)، يليه (القيم والتوجهات) حيث بلغ معامل الارتباط 0,860 وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً وبحساب معامل التحديد بلغ 0,739 وتعني أن 73,9% من التغير في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية يعزى إلى (القيم والتوجهات).

وتؤكد هذه النتائج أن تحسين الأداء الإداري في المدارس الأهلية ببريدة ليس مجرد مسألة تنظيمية تقنية، بل هو نتاج لمنظومة قيمية وقيادية ملهمة، حيث إن بلوغ "الرؤية المستقبلية" المرتبة الأولى في التأثير يُعزى إلى أن القائد الذي يمتلك رؤية طموحة يستطيع شحذ همم المعلمين وتوجيه طاقاتهم نحو أهداف واضحة، مما يقلل من العشوائية الإدارية ويزيد من جودة المخرجات، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة العبادسة (2022). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الناش (2024) التي أكدت أن ممارسات القيادة المتسامية تزيد من مستويات الإبداع.

وبناءً على ما تقدم يمكن للباحثة القول بأن القيادة المتسامية، بأبعادها (الروحية، والقيمية، والسلوكية) تمثل "البيئة الحاضنة" للأداء الإداري المتميز، فالمعلم حين يشعر بوجود قائد يسمو بأخلاقه ويمتلك رؤية ملهمة، يصبح أكثر استجابة لعمليات التخطيط والتنظيم، وأكثر حرصاً على التنمية المهنية، مما يحول المدرسة من مجرد "مبنى إداري" إلى "منظمة متعلمة" تتسم بالكفاءة والفاعلية.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من معطيات، وفي ضوء التفسيرات التحليلية للأبعاد التي سجلت مستويات ممارسة متفاوتة، توصي الدراسة بالتالي:

1. أن يتبنى مديرو المدارس الأهلية نموذج (التخطيط القائم على القاعدة)، عبر تشكيل مجالس استشارية من المعلمين تساهم فعلياً في صياغة الأهداف الاستراتيجية، مما يحول الرؤية من نص إداري إلى واجب مهني مشترك.
2. إدراج (بطاقة استكشاف القدرات الكامنة) ضمن ملفات التنمية المهنية للمعلمين، وتدريب المديرين على مهارات "الكوتشينج (Coaching)" التي تتجاوز التوجيه الإجرائي إلى التمكين الإنساني المتسامي.

3. ضرورة تقليل المركزية الإدارية في المدارس الأهلية بريدة، ومنح المعلمين "صلاحيات تخصصية" في تطوير طرق التدريس والتقويم، بما يجسد قيمة (الثقة المهنية) التي تعد ركيزة أساسية في القيادة المتسامية.
4. ضرورة إيجاد (صندوق للتميز القيمي والمهني) في المدارس الأهلية، يُخصص لتكريم الممارسات التي تعكس سمو الأخلاق والإنجاز الإداري، لضمان استدامة دافعية المعلمين وعدم الاكتفاء بالتقدير اللفظي فقط.
5. تفويض الصلاحيات في القرارات ذات الصلة المباشرة بالبيئة الصفية والنشاط المدرسي، لتعزيز شعور المعلم بـ "الملكية التنظيمية" والمسؤولية الأخلاقية تجاه قرارات مدرسته.

الدراسات المقترحة:

استكمالاً لما توصلت إليه الدراسة الحالية، وفتحاً لآفاق بحثية مستقبلية في مجال القيادة التربوية، تقترح الباحثة ما يلي:

1. إجراء دراسة تتناول واقع ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية، ومقارنتها بممارسات مديري المدارس الأهلية.
2. إجراء دراسة تكشف التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المتسامية في البيئة المدرسية من وجهة نظر القادة التربويين.
3. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين القيادة المتسامية والتماثل التنظيمي لدى الكوادر الإدارية في الجامعات السعودية.

المراجع:

- إبراهيم، مجدي عزيز والسايح، السيد محمد (2009). الإبداع والتدريس الصفّي التفاعلي. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- أبو علام، رجاء (2005). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (ط5). دار النشر للجامعات.
- الجبوري، ممدوح علي & نهر، رانيا. (2024). الذكاء الإداري وعلاقته بفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 23، 1-50.
- جده، علي بن ناصر & المخلافي، سلطان. (2020). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك خالد، أبها.
- الحاج، بشير محمد. (2025). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى قيادات كليات جامعة لحج. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 111، 138-175.
- الحارثي، عبد العزيز بن محمد. (2025). إدارة الأداء في التعليم المعاصر. جدة: دار الفكر التربوي.

- الحراشة، محمد عبود & والذيات، علي أحمد. (2021). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية لواء الرمثا. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 35(4)، 534-509.
- الحسيني، علي عبد الحميد. (2016). أسس الإدارة الحديثة وأبعادها (ط1). القاهرة: دار النهضة العربية.
- خضير، ليلى & العامري، فراس. (2020). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي: بحث ميداني. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(121)، 175-155.
- خوالدة، ليلى محمود & بطاينة، عمر تيسير. (2022). درجة ممارسة القيادة المتسامية في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بمستوى الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- رحيم، ناهد إسماعيل & مختار، ريم أحمد. (2023). القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 73، 180-133.
- زكريا، سيد. (2008). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- الزيني، سعيد أحمد. (2014). إدارة الفعالية في المؤسسات (ط2). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- السعد، رانيا إبراهيم. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السيدي، جمال & الشقيران، عبد الفتاح. (2024). متطلبات تأهيل المدارس الأهلية بمنطقة القصيم للحصول على الاعتماد في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب بالسعودية: دراسة مزجية. المجلة التربوية، 128، 222-128.
- الشهراني، خيرية محمد. (2023). دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الإداري في إدارة التعليم بمنطقة الباحة. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، 5(1)، 36-22.
- الشهري، خالد حسن & المخلافي، محمد سرحان. (2019). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(2)، 204-167.
- الشياباني، هيفاء حجاب. (2021). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لدى قادة المرحلة الرياضية في مدينة الطائف من وجه نظرهن. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 4، 114.
- عابدين، منى عبد الحميد وعوض، محمد محمد & عبد العال، عنتر محمد. (2021). تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، 1، 147-126.

العبادة، نسرین مصباح & الأغا، محمد عثمان. (2022). تصور مقترح لتحسين أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء القيادة المتسامية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

العبادي، محمد. (2018). إدارة الجودة الشاملة: النظرية والتطبيق (ط2). عمان: دار الجيل.

العبرية، نعيمة بنت سيف. (2017). علاقة نمط القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

عثمان، سليمان محمد & إبراهيم، يوسف الأمين. (2024). التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الأساسية ودوره في تحسين الأداء الإداري بولاية كسلا- السودان. مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، 161-170.

العجمي، عبد الله سعود. (2022). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الجبراء في دولة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

العدساني، عبد الله بن محمد. (2025). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3)، 1341-1365.

عطية، حميد حسين. (2025). تأثير الإدارة الرقمية على تحسين الأداء الإداري؛ دراسة تطبيقية في مقر دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية. مجلة الجامعة العراقية، 71(1)، 520-536.

عموش، أحمد سليمان. (2022). إبراز معالم القيادة المتسامية في القيادة النبوية: صلح الحديبية أنموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

عودة، موسى خليل. (2023). القيادة المتسامية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتفكير الإبداعي والابتكار في البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية: أنموذج مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية.

الغامدي، ليلى علي. (2021). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة: بالتطبيق على جامعة الباحة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50، 166-204.

الغامدي، محمد بن علي. (2024). القيادة التربوية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري. مجلة العلوم التربوية، 18(2)، 55-78.

قاسم، آلاء جلال مصطفى. (2023). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

قراوي، أحلام. (2020). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة جامعة سطيف1. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(6)، 848-867.

- القصور، وائل حامد. (2025). العلاقة بين القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 41(1)، 515-559.
- الناصر، واداد سليم. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 22-43.
- متعب، حامد. (2015). القيادة الخادمة وأثرها على فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية، 3(7)، 573-613.
- مجمع اللغة العربية. (2008). المعجم الوسيط (ط4). القاهرة: مكتبة الشرق الأوسط الدولية.
- محمد، عزة عبد المنعم، المهدي، سوزان محمد & إمام، ناهد عزت. (2024). تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. مجلة بحوث، 110-137.
- مخلوف، سميحة علي. (2017). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة. مجلة التربية، 2(172).
- مدحت، محمد أحمد. (2017). إستراتيجية كايزن اليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة (ط2). القاهرة: دار الكتب المصرية.
- المريخي، مشاعل بن هزاع. (2023). تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 66-95.
- المصري، جمال. (2015). الإنتاجية وتحسين الأداء في المؤسسات (ط1). بيروت: دار الكتب العلمية.
- معجوز، جميل مصطفى & أحمد، حسين مصيلحي. (2022). أثر قناعة الإدارة العليا على تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 363-397.
- المنصة الوطنية الموحدة. (2024). مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار، متاح على الرابط التالي: Departments.moe.gov.sa
- الناصر، محمد صالح. (2024). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، 74، 622-631.
- النشاش، ريم مصطفى & السعد، راتب سلامة. (2024). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء في الأردن وعلاقتها بالإبداع الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 74-96.
- النشاش، فاطمة محمود. (2013). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن (أطروحة دكتوراه). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- النعيم، عبد الله أحمد. (2020). الإسلام وعلمانية الدولة. القاهرة: دار ميريت للنشر.
- الوعلائي، عبد الله حسن & الشمراني، حامد محمد. (2022). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 143، 255-286.

- Alexakis, G. (2011). Transcendental leadership: The progressive hospitality leader's silver bullet. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 708–713.
- Baykal, E. (2019). Creating organizational commitment through spiritual leadership: Mediating effect of meaning at work. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(2), 837–855.
- Benedict, C. L. (2013). An examination of elementary school leadership seen through the lens of complexity theory (Unpublished doctoral dissertation). Eastern Michigan University, USA.
- Burton, M. (2017). Unearthing the moral and authentic leader: Understanding the impact of transcendental leadership, workplace spirituality, and corporate social responsibility on performance (Unpublished doctoral dissertation). School of Business & Leadership, Regent University, USA.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–207.
- Isebor, J. E. (2018). Transcendental leadership for the 21st century: A narrative inquiry on effective leadership and workplace spirituality (Unpublished doctoral dissertation). University of Phoenix, USA.
- Kishore, K., & Nair, A. (2013). Transcendental leaders are the moral fiber of an organization. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(7), 57–62.
- Liu, C. H. (2007). Transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership (Unpublished doctoral dissertation). University of Southern California, USA.
- Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons. *Causes Development International*, 2(5), 212.
- Racelis, A. (2017). Exploring leader motives and motivations: Towards the creation of a transcendental leadership scale. *International Journal of Management Decisions*, 3(1–2), 1–22.
- Rejitha, S., & Mathew, A. (2016). Transcendental leaders in organization: A theoretical perspective. *Names International Journal of Management Research*, 6(2), 62–71.
- Taylor, E. M. (2017). Are the leadership behaviors of K–12 leaders in mid-western urban school districts influenced by their beliefs and attitudes regarding spirituality (Unpublished doctoral dissertation).