تمكين القيادات التربوية في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية

سها عبد الله محمد عسيري

باحثة دكتوراه بقسم القيادة والسياسات التربوية، تخصص إدارة وإشراف تربوي

كلية التربية، جامعة الملك خالد

المستخلص:

هدف البحث إلى تحليل الأساليب المتبعة في تمكين القيادات التربوية في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية، واستكشاف التحديات وأوجه القصور التي تعيق تفعيله، واقتراح تصورات تطويرية تتوافق مع توجهات التحول التعليمي ورؤية 2030،استخدم البحث منهج تحليل المحتوى من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق التنظيمية ذات العلاقة، وتناول أربعة محاور رئيسة: الأساليب المتبعة، التحديات، أوجه القصور، والتصورات المقترحة، وأظهرت النتائج أن بعض الأساليب كالتدريب والتطوير تسهم في التمكين، إلا أن ممارسات ميدانية تعاني من ضعف تفويض الصلاحيات، والفصل بين التدريب والتطبيق، والتمكين الشكلي، وأوصى البحث بتبني نموذج وطني للتمكين يرتكز على القيادة التحويلية، ومواءمة التدريب مع الاحتياج المهني، وربط التمكين بالأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادة التحويلية، المملكة العربية السعودية.

Empowering educational leaders in educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the transformational leadership approach

Abstract

This study aimed to analyze the approaches used to empower educational leaders in educational departments in Saudi Arabia through the lens of transformational leadership. It explored the challenges and shortcomings hindering effective empowerment and proposed developmental suggestions aligned with educational transformation and Saudi Vision 2030, The study adopted the content analysis method by reviewing relevant literature, previous studies, and organizational documents. It addressed four key areas: current empowerment practices, challenges, areas of deficiency, and proposed frameworks, findings indicated that while practices such as training and professional development support empowerment, field implementation suffers from weak delegation of authority, a disconnect between training and practice, and superficial empowerment. The study recommended adopting a national empowerment model based on transformational leadership, aligning training with professional needs, and linking empowerment strategies with the strategic objectives of Vision 2030.

Keywords: Transformational Leadership, Administrative Empowerment, Kingdom of Saudi Arabia

مقدمة البحث:

تُعد القيادة التربوية من أهم مرتكزات تجويد الأداء في المؤسسات التعليمية، حيث تلعب دوراً محورياً في صياغة السياسات، وتوجيه الموارد، وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم، وتنامي التحديات التنظيمية والتقنية، تزايدت الحاجة إلى أنماط

قيادية أكثر مرونة وابتكاراً، من أبرزها القيادة التحويلية، التي تقوم على الإلهام، وبناء الرؤى المشتركة، وتنمية القدرات الداخلية للعاملين.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد الأساليب القيادية الفعّالة في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث تركز على تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة. ففي دراسة أجرتها جامعة القدس، تبيّن أن القادة التحويليين يؤثرون في الأتباع من خلال تعزيز الثقة والولاء، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية (أبو شعبان، 2008). كما أكدت دراسة (الوازن، العمري، 2020) والتي بحثت أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي؛ أن هذا النمط القيادي يعزز من التزام العاملين ويحفزهم على تقديم أداء متميز، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وأوضحت دراسة (المنخس، 2015) والتي كانت بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ أن القادة التحويليين يسهمون في إعادة تشكيل الرؤية التنظيمية المتصلة بالأفراد ومهامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وأوصت ضرورة رفع مستوى الاهتمام بالقيادة التحويلية بشكل أكبر، من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع ممارسة القيادة التحويلية، وعقد ورشات العمل والدورات المتنوعة التي تعزز الجوانب التطبيقية، وضرورة إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية و تقديم اقتراحاتهم بشكل منهجي حول الأهداف الاستراتيجية .

وفي المملكة العربية السعودية، ومع تبنّي رؤية 2030، أضحت الحاجة إلى قيادات تعليمية فاعلة وممكنة ضرورة وطنية لمواكبة التحول الشامل وتجويد مخرجات التعليم، وقد تناولت وزارة التعليم هذه الضرورة من خلال مبادرات عدة، أبرزها "منصة قادة المستقبل"، التي تستهدف استقطاب وتطوير القيادات التعليمية بما يواكب التحولات التنموية الشاملة (منصة قادة المستقبل). ورغم هذه الجهود، لا تزال الممارسات المرتبطة بتمكين القيادات التربوية تعاني في بعض الإدارات من فجوة بين الطموحات النظرية والتطبيق الفعلي، فبينما تتبنى الأنظمة توجهات حديثة نحو التمكين والتحول، لا يزال الواقع يعكس ضعفًا في تفويض الصلاحيات، وقصورًا في التدريب المهني، وغيابًا في آليات التحفيز المستدام، ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل واقع تمكين القيادات التربوية في الإدارات التعليمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، لرصد التحديات، وتقديم تصورات عملية قابلة للتطبيق تواكب متطلبات المرحلة المقبلة.

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من تبني وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية توجهات حديثة نحو تمكين القيادات التربوية، وإطلاقها برامج تطويرية كـ قادة المستقبل، التي تهدف إلى إعداد الصف القيادي الثاني في الإدارات

التعليمية، إلا أن هذه المبادرات لا تركز بوضوح على تبنّي نماذج قيادية نوعية كمدخل القيادة التحويلية، وهو ما يثير تساؤلات حول مدى كفايتها لتحقيق تمكين فعّال ومستدام داخل الميدان التربوي، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق مدخل القيادة التحويلية يُعد من أهم السبل لتحقيق التمكين الفعّال، نظرًا لما يقدمه من دعم نفسي وتنظيمي يسهم في بناء الثقة، وتفويض الصلاحيات، وتوسيع دائرة المشاركة في صنع القرار، إلا أن عدداً من الدراسات أظهرت وجود معوقات تعيق هذا التمكين في البيئة التعليمية، من أبرزها: غياب التدريب القيادي المتخصص، ضعف نظم التحفيز، وقصور في ترسيخ ثقافة التمكين المؤسسي.

ففي دراسة الصومالي ومتولي (2018) تبين أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين الإداريين، مما يشير إلى أهمية هذا النمط القيادي في البيئة التعليمية، كما كشفت دراسة الصالح (2019) عن صعوبات متعددة تعيق ممارسة القيادة التحويلية داخل الجامعات السعودية، في حين أكدت دراسة العسكر (2016) أن المشرفات التربويات يواجهن تحديات ملموسة في تطبيق هذا النمط القيادي نتيجة نقص التأهيل المؤسسي والدعم المستمر، وأكدت دراسة العتيبي والجهني (2023) على أهمية القيادة التحويلية في البيئة المدرسية، حيث أظهرت النتائج أن القادة يمارسون هذا النوع من القيادة بدرجة مرتفعة، لكنهم يواجهون صعوبات تتعلق بضعف الصلاحيات وضغط العمل وقلة الموارد.

وانطلاقًا من مشكلة البحث المتعلقة بتمكين القيادات التربوية في الإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، يسعى هذا البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

– ما الأساليب المتبعة في تمكين القيادات التربوية بالإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال مدخل القيادة التحويلية؟

– ما أبرز التحديات التي تواجه تمكين القيادات التربوية بالإدارات التعليمية في ضوء القيادة التحويلية؟

– ما أوجه القصور في ممارسات التمكين التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية بشكل فعّال؟

– ما التصورات المقترحة لتعزيز تمكين القيادات التربوية بالإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأساليب المتبعة في تمكين القيادات التربوية في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، والكشف عن أبرز التحديات التي تعيق هذا التمكين، وتحديد أوجه القصور في الممارسات الميدانية، وصولاً إلى بناء تصورات تطويرية تسهم في تعزيز فعالية تمكين القيادات التربوية بما يواكب متطلبات التحول المؤسسي.

مصطلحات البحث:

1- القيادة التحويلية وتعرف بأنها: "القدرة على التأثير في الأفراد لإحداث تغيير إيجابي في سلوكهم واتجاهاتهم، من خلال الإلهام، التحفيز، الاهتمام الفردي، وتشجيع التفكير الإبداعي" ,Bass & Riggio) (2006 وتعرف إجرائيا في هذا البحث: نمط القيادة الذي تمارسه القيادات التربوية في الإدارات التعليمية، والذي يتسم بتحفيز العاملين، وتفويض الصلاحيات، وبناء الرؤية المشتركة بهدف تعزيز تمكينهم.

2- التمكين الإداري ويعرف بأنه: "عملية تعزيز الشعور بالقدرة لدى العاملين من خلال منحهم الثقة، وتفويض السلطات، وتوفير فرص النمو والمشاركة في اتخاذ القرار."(Conger & Kanungo, 1988) . ويعرف إجرائياً في هذا البحث بأنه: الإجراءات والممارسات التي تُمكّن القيادات التربوية في الإدارات التعليمية من أداء أدوارهم بفعالية، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة تشمل الصلاحيات، التدريب، والمشاركة في صنع القرار.

منهج البحث: اتبع البحث منهج تحليل المحتوى.

أدبيات البحث:

أولا-الإطار النظري: تناول الإطار النظري عدة محاور ذات صلة بموضوع البحث:

1- القيادة التحويلية:

النشأة والتطور التاريخي: ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns)في عام 1978، حيث قدم هذا المفهوم في سياق دراسته للقيادة السياسية، معرفًا القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض ببعضهم البعض للوصول إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق، لاحقًا، قام بيرنارد باس (Bernard M. Bass) بتوسيع هذا المفهوم في عام 1985، حيث قدم نموذجًا أكثر تفصيلًا للقيادة التحويلية، معرفًا إياها بأنها قدرة القائد على التأثير في أتباعه من خلال الكاريزما، والتحفيز الإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، مما يؤدي إلى تحقيق أداء فائق وتغيير إيجابي في المنظمة.(Bass,2006)

الفرق بين القيادة التحويلية والأنماط القيادية الأخرى: تتميز القيادة التحويلية عن الأنماط القيادية الأخرى بعدة جوانب: فالقيادة التبادلية: تركز على التبادل بين القائد والتابعين، حيث يتم تقديم المكافآت مقابل الأداء، بينما تسعى القيادة التحويلية إلى إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى تتجاوز المصالح الشخصية. والقيادة الكاريزمية: تعتمد على جاذبية القائد الشخصية، في حين أن القيادة التحويلية تشمل بالإضافة إلى الكاريزما، تحفيز الأتباع فكريًا، والاهتمام الفردي بهم، وتشجيعهم على الابتكار والتغيير. والقيادة الأوتوقراطية

والديمقراطية: تركز القيادة الأوتوقراطية على السيطرة واتخاذ القرارات بشكل فردي، بينما تعتمد القيادة الديمقراطية على مشاركة الأتباع في اتخاذ القرار. أما القيادة التحويلية، فتسعى إلى تطوير الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال رؤية ملهمة وثقة متبادلة.(Lindberg, 2021)

أبعاد القيادة التحويلية:

قام بيرنارد باس (Bernard M. Bass)بتوسيع مفهوم القيادة التحويلية الذي قدمه جيمس ماكجريجور بيرنز، وحدد أربعة أبعاد رئيسية تشكل هذا النمط القيادي:

- التأثير المثالي: ويتعلق هذا البعد بقدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، من خلال التصرف بأخلاقية عالية وتحقيق التزامات قوية تجاه القيم والمبادئ. القادة الذين يظهرون هذا السلوك يكسبون احترام وثقة أتباعهم، مما يعزز من ولائهم والتزامهم.
- التحفيز الإلهامي: ويشير إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام الأتباع من خلال تقديم رؤية مستقبلية واضحة ومثيرة، واستخدام التواصل الفعّال لنقل هذه الرؤية، مما يزيد من حماس الأتباع لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الاستثارة الفكرية: يتمثل في تشجيع القائد للأتباع على التفكير النقدي والإبداعي، وتحدي الافتراضات القائمة، وتحفيزهم على تقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، مما يساهم في تطوير المنظمة.
- الاعتبار الفردي: يعني اهتمام القائد بكل تابع على حدة، من خلال الاستماع لاحتياجاتهم وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز من رضاهم الوظيفي وأدائهم. (عتوم، 2018)

تُعد هذه الأبعاد الأربعة أساسية في تحقيق القيادة التحويلية، حيث تساهم في تعزيز التمكين والالتزام داخل المؤسسات التعليمية.

2- التمكين الإداري:

مفهوم التمكين ومبادئه:

التمكين الإداري يُعرف بأنه عملية إدارية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، مع توفير الموارد والدعم اللازمين، مما يعزز من قدراتهم على اتخاذ القرارات والمبادرة والابتكار. (أفندي، 2003). وتتضمن المبادئ الأساسية للتمكين الإداري تفويض الصلاحيات: منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا. والمشاركة في اتخاذ القرار: تشجيع العاملين على المشاركة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم. وتوفير الموارد والدعم: تزويد العاملين بالأدوات والتدريب والدعم اللازم لأداء مهامهم بكفاءة. وبناء الثقة: إقامة بيئة عمل تقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يعزز من روح المبادرة والمسؤولية. (الكبيسي،

2018). وأكد (ملحم، 2016) أن هذه المبادئ تمكن المؤسسات من تفعيل ثقافة العمل التشاركي والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التمكينية.

خصائص القيادات الممكنة:

القيادات الممكنة تتميز بعدة خصائص، منها القدرة على اتخاذ القرار: التمتع بالثقة والمهارة في اتخاذ قرارات فعّالة تؤثر إيجابيًا على المؤسسة. والتحفيز والإلهام: تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم الدعم اللازم لهم. والمرونة والتكيف: القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف. والتواصل الفعّال: إقامة قنوات تواصل مفتوحة وفعّالة مع العاملين، مما يسهم في تعزيز التعاون والفهم المشترك. (أفندي، 2003؛ الكبيسي، 2018).

أبعاد التمكين التربوي في المؤسسات التعليمية

1. تفويض الصلاحيات: يُعد تفويض الصلاحيات من أبرز أبعاد التمكين التربوي، حيث يمنح القادة التربويون حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم على الابتكار.

2. المشاركة في اتخاذ القرار: تُعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من العوامل المهمة في تعزيز التمكين التربوي، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من العملية التربوية، مما يزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي.

3. بناء الثقة: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين يُعد أساسًا لتحقيق بيئة تعليمية إيجابية، حيث يشعر العاملون بالأمان والدعم، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم.

4. التطوير المهني: يُعتبر التطوير المهني المستمر من العناصر الأساسية في التمكين التربوي، حيث يُمكن العاملون من اكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائهم

5. الحوافز والدعم المؤسسي: تُعد الحوافز والدعم المؤسسي من العوامل المحفزة للعاملين، حيث تُشعرهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. (العازمي، 2021).

القيادة التحويلية كمدخل لتمكين القيادات التربوية:

أ- مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في التمكين الإداري:

تُعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفعّالة في تعزيز التمكين داخل المؤسسات التعليمية، حيث تسهم أبعادها الأربعة في تحقيق ذلك، ففي التأثير المثالي، يعمل القائد التحويلي كنموذج يُحتذى به، مما يعزز من ثقة الأتباع ويشجعهم على تبني قيم المؤسسة، وبالتالي يشعرون بتمكين أكبر في أداء مهامهم، وفي التحفيز الإلهامي، يقوم القائد بإلهام الأتباع من خلال رؤية مستقبلية واضحة، مما يحفزهم على تحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية، ويعزز من شعورهم بالتمكين. وفي الاستثارة الفكرية يشجع القائد الأتباع على التفكير

النقدي والابتكار، مما يمنحهم حرية اتخاذ القرارات ويعزز من تمكينهم. وفي الاعتبار الفردي يهتم القائد باحتياجات كل فرد، ويوفر الدعم اللازم لتطويرهم، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والتمكين (Bass & Riggio, 2006). وتدعم هذه الأبعاد بيئة تعليمية تمكينية، حيث يشعر الأفراد بالثقة والقدرة على المساهمة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب– مقارنة بين المؤسسات التي تطبق القيادة التحويلية وتلك التي لا تطبقها

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من التمكين والرضا الوظيفي مقارنة بتلك التي لا تطبق هذا النمط القيادي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة الخالدي (2014) أن تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية أدى إلى تحسين جودة العملية التعليمية وزيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.

وفي المقابل، تعاني المؤسسات التي لا تطبق القيادة التحويلية من ضعف في تمكين العاملين، وانخفاض في مستويات الرضا الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على جودة التعليم والأداء المؤسسي.

الأساليب المتبعة في تمكين القيادات التربوية

1. البرامج والمبادرات الحكومية

تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تمكين القيادات التربوية من خلال عدد من المبادرات النوعية، منها برنامج خبرات، الذي أتاح للمعلمين والقادة التربويين فرصة المعايشة العالمية والتطوير المهني في بيئات تعليم متقدمة. ومنظومة التطوير المهني التعليمي، التي تنفذ برامج تأهيلية بالتعاون مع بيوت خبرة وطنية ودولية، في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. (وزارة التعليم، 2025). حيث تسهم برامج وزارة التعليم كخبرات، ومنظومة التطوير المهني في تمكين القيادات التربوية من خلال تأهيلهم ميدانيًا، وتعزيز استقلاليتهم المهنية، وتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرار، مما يدعم تفويض الصلاحيات وبناء الثقة والكفاءة القيادية وتنقلهم من دور تقليدي خاضع للأنظمة إلى دور قيادي واعٍ ومسؤول في صياغة وتفعيل الأنظمة نفسها، وهو التمكين المنشود.

2. نماذج التدريب والتأهيل:

تُعد برامج التدريب والتأهيل من الركائز الأساسية في تمكين القيادات التربوية، حيث تنوعت أساليبها لتشمل:

- التدريب الفردي المستند إلى تحليل الاحتياج المهني لكل قائد تربوي على حدة.
- التدريب التطبيقي القائم على المعايشة المهنية وورش العمل التفاعلية التي تنقل الممارسة الواقعية.

- برامج التطوير المهني المستمر، التي تهدف إلى تحسين الأداء القيادي من خلال التقييم المرحلي والمتابعة المنظمة.

وقد أشارت دراسة العنزي (2021) إلى أن تكامل هذه النماذج يساهم في رفع كفاءة القادة التربويين، وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة واستقلالية.

3. ممارسات التقييم والتطوير

تُعد أدوات التقييم والتطوير من الركائز الأساسية في تمكين القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في تشخيص الواقع المهني وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. ومن أبرز هذه الأدوات: نظم تقييم الأداء القيادي، التي تمكّن من تحديد مستوى فعالية القائد وتحليل احتياجاته التدريبية؛ وخطط التطوير الفردي، التي تُبنى على نتائج التقييم وتُوجه نحو رفع كفاءة الأداء؛ إضافة إلى التغذية الراجعة التكوينية، التي تدعم عملية النمو المهني من خلال تقديم ملاحظات مباشرة وموضوعية تساعد القائد على تعديل ممارساته بشكل مرن ومتدرج. وقد أكدت دراسة المفيز والتركي (2021) أن التقييم المنتظم المرتبط بالتطوير المهني يعزز من جاهزية القادة التربويين لمواجهة تحديات العمل الميداني، ويجعل من التمكين عملية مستمرة قائمة على التحسين الذاتي والتعلم المهني المستدام.

التحديات والمعوقات أمام تمكين القيادة في الميدان التربوي

1. التحديات الثقافية والتنظيمية: تُعد الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المؤسسات التعليمية من أبرز المعوقات التي تواجه تمكين القيادات التربوية. فقد أشارت دراسة العازمي (2021) إلى أن غياب ثقافة التمكين وعدم تشجيع المبادرات الفردية يؤدي إلى تقليص فرص القادة التربويين في ممارسة أدوارهم بفعالية.

2. القصور الإداري والبنيوي: يُشكل القصور في الهياكل الإدارية والأنظمة التنظيمية تحديًا كبيرًا أمام تمكين القيادات التربوية، فقد أظهرت دراسة المفيز والتركي (2021) أن ضعف البنية الإدارية وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يؤدي إلى إرباك في اتخاذ القرارات ويحد من فعالية القادة التربويين.

3. محدودية الموارد وضعف الصلاحيات: تُعتبر محدودية الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية، من المعوقات التي تحد من قدرتهم على تنفيذ البرامج والمبادرات التربوية بفعالية. وقد أكدت دراسة العازمي (2021) أن نقص الموارد والدعم المؤسسي يُعيق تحقيق أهداف التمكين في المؤسسات التعليمية.

أوجه القصور في ممارسات التمكين الحالية:

1. ضعف التفعيل الواقعي رغم وضوح السياسات: على الرغم من وضوح السياسات التعليمية التي تدعو إلى تمكين القيادات التربوية، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه السياسات يواجه تحديات على أرض الواقع. فقد أشارت دراسة العازمي (2021) إلى أن هناك فجوة بين السياسات المعلنة والممارسات الفعلية، مما يؤدي إلى ضعف في تفعيل التمكين داخل المؤسسات التعليمية.

2. الفصل بين التدريب والتطبيق: يُعتبر الفصل بين البرامج التدريبية والتطبيق العملي من أبرز أوجه القصور في ممارسات التمكين فقد أظهرت دراسة المفيز والتركي (2021) أن العديد من البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية تفتقر إلى الربط المباشر بالتطبيق العملي، مما يقلل من فاعليتها في تعزيز التمكين الفعلي للقيادات.

3. التمكين الشكلي: تشير بعض الدراسات إلى أن ممارسات التمكين في بعض المؤسسات التعليمية تتسم بالشكليّة، حيث تُمنح القيادات التربوية صلاحيات محدودة دون تمكين حقيقي في اتخاذ القرارات أو المشاركة الفعلية في تطوير السياسات التعليمية، فقد أكدت دراسة العازمي (2021) على أن هذا النوع من التمكين الشكلي يُعيق تحقيق الأهداف المرجوة من تمكين القيادات التربوية.

تصورات تطويرية لتمكين القيادة التربوية

1. نماذج مقترحة لتمكين القيادة التربوية: تتضمن التصورات التطويرية لتمكين القيادة التربوية نماذج متعددة تهدف إلى تعزيز قدرات القادة التربويين، منها:

– برامج التدريب القيادي المتخصص: تُركز على تطوير المهارات القيادية والإدارية للقادة التربويين من خلال دورات تدريبية متخصصة تتماشى مع متطلبات العصر.

– نظام التعاقب القيادي: يهدف إلى إعداد صف ثانٍ من القادة التربويين من خلال تحديد الكفاءات الواعدة وتطويرها لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

– التفويض الإداري الفعّال: يُعزز من تمكين القادة التربويين من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وقد أكدت دراسة الحربي (2021) على أهمية هذه النماذج في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

2. آليات تنفيذ التصورات التطويرية:

لتنفيذ التصورات التطويرية لتمكين القيادة التربوية، يُقترح اتباع الآليات التالية:

- تقييم الاحتياجات التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين من خلال أدوات تقييم فعّالة.
- تصميم برامج تدريبية مخصصة: تطوير برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات المحددة وتُركز على المهارات القيادية المطلوبة.
- متابعة وتقييم الأداء: إجراء تقييم دوري لأداء القادة التربويين بعد تنفيذ البرامج التدريبية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أشارت دراسة العازمي (2021) إلى فعالية هذه الآليات في تعزيز تمكين القادة التربويين في المؤسسات التعليمية.

3. ربط التصورات التطويرية بأهداف رؤية المملكة 2030

تتوافق التصورات التطويرية لتمكين القيادة التربوية مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تُركز على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءة والفعالية في القطاع التعليمي. من خلال تنفيذ هذه التصورات، يُمكن تحقيق رفع جودة التعليم، من خلال تطوير قدرات القادة التربويين، مما ينعكس إيجابيًا على جودة التعليم المُقدم. وتعزيز الكفاءة والفعالية، من خلال تمكين القادة التربويين من اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين الأداء المؤسسي. وتحقيق التنمية المستدامة، من خلال إعداد قادة تربويين قادرين على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع التعليمي. وقد أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية تطوير القيادة التربوية لتحقيق هذه الأهداف

ثانيًا–الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث:

فيما يلي عرض للدراسات تناولت تمكين القيادات في ضوء القيادة التحويلية العربية والأجنبية مرتبة من الأقدم للأحدث، ثم عرض لجوانب الاتفاق والاختلاف بينها، وأخيرا أوجه التفرد وتشمل توضيح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة.

هدفت دراسة أبو كريم (2012) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (154) مشاركًا، منهم (98) مديرًا و(56) مشرفًا، واستُرجعت (137) استبانة بنسبة استجابة (88.9%)، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري كانت متوسطة بشكل عام، وتصدّر مجال "التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى، يليه "لمعرفة والتغذية الراجعة"، بينما جاء "التدريب والتطوير" في المرتبة الأخيرة. كما وُجدت فروق دالة إحصائيًا لصالح المشرفين التربويين في درجة التمكين، بينما لم تظهر

فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة التمكين في المؤسسات التربوية من خلال توصيف وظيفي واضح، وتوفير معلومات دقيقة وموضوعية، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة السبيعي (٢٠١٩) الكشف عن مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ومدى العلاقة بينهما لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم في المنطقة الشرقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغ مجتمعها (92) مساعدًا ورئيس شعبة، وأظهرت النتائج أن كلًا من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي جاءا بمستوى مرتفع، كما كشفت عن وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين التمكين والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري لما لها من أثر إيجابي مباشر في رفع مستوى الالتزام المهني لدى القيادات التربوية.

كما هدفت دراسة العتيبي والجهني (٢٠٢٣) إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لمدارس نظام المسارات بمدينة الرياض، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية في الرياض (516)، وتم اختيار عينة عشوائية مكوّنة من (200) مشاركة، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (4.19) بوزن نسبي (84%). وتبيّن أن بُعدي "الاستثارة الفكرية" و"الاعتبارات الفردية" تحققا بدرجة عالية (متوسط 4.15 لكل منهما)، وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة تُنمّي المهارات القيادية التحويلية وتعزّز الوعي بأهميتها في بيئة التعليم الحديثة.

بعد استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن أغلبها أُجري في السياق السعودي وركّز على القيادات التربوية في المدارس أو مكاتب التعليم، مثل دراسة أبو كريم (2012) التي تناولت درجة التمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعات الرياض، ودراسة السبيعي (2019) التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، ودراسة العتيبي والجهني (2023) التي ركّزت على تطبيق القيادة التحويلية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، تتفق هذه الدراسات مع البحث الحالي في اهتمامها بالتمكين والقيادة التربوية، لكنها تختلف عنه في المنهج والسياق، حيث يتفرّد البحث الحالي بدمجه بين مدخل القيادة التحويلية وواقع تمكين القيادات التربوية في الإدارات التعليمية، بالإضافة إلى أنه اتبع منهج تحليل المحتوى في دراسة الوثائق والممارسات الميدانية ذات الصلة، كما يسعى إلى تقديم تصورات تطويرية عملية تربط بين التمكين وركائز رؤية المملكة 2030، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذه الصيغة التكاملية.

نتائج البحث:

توصل البحث من خلال تحليل المحتوى النظري والدراسات السابقة والوثائق التنظيمية إلى النتائج التالية:

إجابة السؤال الأول: ما الأساليب المتبعة في تمكين القيادات التربوية بالإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال مدخل القيادة التحويلية؟

أظهر تحليل المحتوى أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تبنّت عددًا من الأساليب والمبادرات التي تُسهم في دعم تمكين القيادات التربوية، من أبرزها:

– البرامج التدريبية المتخصصة مثل برنامج "خبرات"، ومنظومة التطوير المهني التعليمي، التي تهدف إلى تأهيل القادة بالمهارات التحويلية.

– نماذج التأهيل التطبيقي التي تشمل التدريب الميداني والتطوير المستمر، المستندة إلى المعايير المهنية للقيادات.

– التقييم والتطوير المستمر، من خلال أدوات تقويم الأداء وخطط التطوير الفردي.

– الدعم المؤسسي والمادي عبر توفير الحوافز، والبيئة الداعمة، وتوسيع مساحة الصلاحيات.

تتوافق هذه الأساليب مع أبعاد القيادة التحويلية، خصوصًا في جوانب التأثير الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

إجابة السؤال الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجه تمكين القيادات التربوية بالإدارات التعليمية في ضوء القيادة التحويلية؟

كشف تحليل المحتوى عن وجود عدد من التحديات التي تعيق تحقق التمكين الفعلي، ومنها:

– ضعف ثقافة التمكين داخل بعض المؤسسات، مما يحد من تبني فلسفة القيادة التحويلية.

– القصور في البنية التنظيمية، وخاصة في وضوح الصلاحيات، وتداخل الأدوار الإدارية.

– محدودية الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية المستمرة.

– مقاومة التغيير من بعض العاملين أو القيادات، بسبب غياب القناعة أو غموض الرؤية التنفيذية.

– التباين في ممارسات التمكين بين الإدارات نتيجة تفاوت الدعم والإشراف التربوي.

إجابة السؤال الثالث: ما أوجه القصور في ممارسات التمكين التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية بشكل فعّال؟

أبرز أوجه القصور المستخلصة من تحليل الوثائق والدراسات كانت:

– ضعف التفعيل الميداني رغم وضوح السياسات الداعمة للتمكين.

– الفصل بين التدريب والممارسة الواقعية، مما يؤدي إلى فجوة بين التأهيل النظري والتطبيق العملي.

– غياب مؤشرات الأداء المتعلقة بالتمكين القيادي، مما يُضعف عمليات التقويم والتطوير.

– التمكين الشكلي، حيث تُمنح الصلاحيات شكليًا دون دعم حقيقي لاتخاذ القرار أو التأثير المؤسسي.

إجابة السؤال الرابع: ما التصورات المقترحة لتعزيز تمكين القيادات التربوية بالإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية؟

يقترح البحث عددًا من التصورات التي يمكن أن تُسهم في تعزيز التمكين وفق رؤية تكاملية، من أبرزها:

– تبني نموذج وطني لتمكين القيادات التربوية يستند إلى أبعاد القيادة التحويلية.

– مواءمة البرامج التدريبية مع الاحتياجات الميدانية وربطها بنتائج تقييم الأداء.

– تعزيز ثقافة التمكين في بيئة العمل من خلال إشراك القادة في اتخاذ القرار وفتح قنوات التغذية الراجعة.

– بناء مسارات تطوير وظيفي واضحة ترتبط بالترقية، والتأهيل المستمر، وتكافؤ الفرص.

– الربط الاستراتيجي بين التمكين وأهداف رؤية المملكة 2030، لا سيما فيما يتعلق برفع كفاءة الأداء، وتمكين الصف القيادي الثاني

توصيات البحث:

– تصميم إطار وطني موحد لتمكين القيادات التربوية، يستند إلى أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، ويُدمج في خطط وسياسات إدارات التعليم.

– إعادة هندسة البرامج التدريبية للقادة التربويين لتكون ميدانية التطبيق، وتستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات، وتُربط بنتائج تقييم الأداء الفعلي في البيئة المدرسية.

– إدراج التمكين كأحد مؤشرات الأداء القيادي ضمن أدوات التقويم المؤسسي، وتبني مؤشرات نوعية لقياس مستوى الصلاحيات، والمشاركة، والاستقلالية في اتخاذ القرار.

– تعزيز ثقافة التمكين في بيئة العمل التربوي من خلال برامج توعوية، وإشراك القادة في صنع القرار، وتفعيل آليات الحوار، والتغذية الراجعة المنظمة.

– توفير الموارد التنظيمية والمالية والبشرية الكافية لدعم التمكين الفعلي، وخاصة ما يتعلق بالتفويض، والتحفيز، والتطوير المهني المستمر.

– مواءمة جهود التمكين مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، ولا سيما فيما يخص بناء الكفاءات القيادية وتمكين الصف الثاني من القادة التربويين.

– مراجعة الأدلة التنظيمية والإجرائية في إدارات التعليم، لضمان اتساقها مع مفاهيم القيادة التحويلية وتمكين القيادات، وتقليص التباين بين السياسات والتطبيق.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أفندي، عادل حسن (2003). تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أبو شعبان، قمر فتحي. (2008) درجة ممارسة مجالات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

الحربي، سلطان بن مجاهد بن ساير. (2021). درجة مساهمة المقارنة المرجعية في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية. في المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، الرياض: الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.

الخالدي، منتهى محمد. (2014). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعلمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات في التعليم العالي، 7(7)، 224–245.

الصالح، محمد علي (2019). القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين. دراسات: العلوم التربوية، 46(3)، 444–465.

الصومالي، صباح؛ متولي، رازان. (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9)، 18–38.

العازمي، منيرة جعيان علي. (2021). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت. مجلة العلوم التربوية – كلية التربية بالغردقة – جامعة جنوب الوادي، 4(1)، 121–141.

عتوم، يمنى أحمد (2018). العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، 26(2)، 233–258.

العتيبي، أميرة عائض؛ الجهني، أريج مكي (2023). واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(37)، 1–18.

العسكر، شيخة راشد (2016). القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 55–87.

العنزي، ناصر بن عبد الله. (2021). تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 7(2)، 45–68.

الكبيسي، عبد الستار (2018). الفكر التنظيمي. دمشق: دار الرضا للنشر.

المفيز، خالد بن عبد الله، & التركي، محمد بن عبد الرحمن. (2021). التطوير المهني لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(4)، 263–280.

ملحم، يعقوب (2016). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

منصة قادة المستقبل (2021). https://futureleaders.moe.gov.sa/portal تم الاسترجاع في 19/ 12/ 2024.

المنخس، راشد كردي (2015). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في قطر، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 1– 103.

الوازن؛ سعاد، العمري؛ مريم (2020). ثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471–482.

Lindberg, C. (2021, August 18). Transformational Leadership vs. Transactional Leadership. Leadership Ahoy. https://www.leadershipahoy.com/transformational-leadership-vs-transactional-leadership/