

Transformational Leadership and its Relationship to Conflict Management among Elementary School Principals in Dammam

القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام

Mohammed bin Rabah Al-Rabah^{1*}

محمد بن رباح الرباح^{1*}

¹ master's in educational administration and leadership, Education Department, Eastern Province, Kingdom of Saudi Arabia.

¹ ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية- إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية.

* Corresponding Author: Mohammed Al-Rabah (muhammadazzedan@gmail.com)

* الباحث المراسل: محمد الرباح (muhammadazzedan@gmail.com)



This file is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International

Accepted

قبول البحث

2026/4/28

Revised

مراجعة البحث

2026/4/13

Received

استلام البحث

2026/3/31

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.4.7>

Abstract:

المخلص:

Objectives: This study aimed to reveal the nature of the relationship between transformational leadership style and conflict management within primary schools in Dammam, by exploring the extent to which transformational leadership practices of school principals influence their conflict management strategies.

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وإدارة الصراع داخل المدارس الابتدائية في مدينة الدمام، من خلال استكشاف مدى تأثير الممارسات القيادية التحويلية لمديري المدارس على استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة من قبلهم.

Methods: A descriptive correlational approach was used, and a questionnaire was employed as the data collection instrument. The study population consisted of all primary school teachers in Dammam, totaling 1592 teachers. A questionnaire was developed, comprising two sections: one on transformational leadership and the other on conflict management strategies. The number of respondents was 307 teachers.

المنهجية: تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية بمدينة الدمام وعددهم (1592) معلماً، وتم تطوير استبانة مكونة من محورين: الأول للقيادة التحويلية، والثاني لاستراتيجيات إدارة الصراع، وبلغ عدد المستجيبين (307) معلم.

Results: The results showed that the degree to which primary school principals in Dammam use transformational leadership, from the teachers' perspective, was moderate, with a mean score of 3.32. The results also showed that the level of conflict management among primary school principals in Dammam, from the teachers' perspective, was moderate, with a mean score of 2.64. Furthermore, a statistically significant positive relationship was found between the degree of transformational leadership and conflict management strategies among primary school principals in Dammam. There was no difference in the responses of the study participants based on the variables of years of experience and academic qualifications, and no statistically significant differences were found at the ($\alpha \leq 0.05$) level attributable to the effect of academic qualifications and experience in all areas and the overall score.

النتائج: أظهرت النتائج أنّ درجة استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية في مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.32)، كما أظهرت أنّ مستوى إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (2.64)، وأنّ هناك علاقة إيجابية بين درجة القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام ودالة إحصائية كما أنّه ليس هناك اختلاف في استجابات أفراد الدراسة بناءً على متغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية.

Conclusions: The study recommended strengthening the application of transformational leadership, providing periodic training programs for school principals, and encouraging primary school principals and teachers to participate in decision-making.

الخلاصة: أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق القيادة التحويلية وتقديم برامج تدريبية دورية لمديري المدارس وتشجيع مديري المدارس الابتدائية والمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

Keywords: Transformational leadership; conflict management; educational administration; Primary school principals.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ إدارة الصراع؛ الإدارة التربوية؛ مديري المدارس الابتدائية.

الاستشهاد

Citation

الرباح، محمد. (2026). القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 15 (4), 567-587.

Al-Rabah, M. R. (2026). Transformational Leadership and its Relationship to Conflict Management among Elementary School Principals in Dammam. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(4), 567-587. <https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.4.7> [In Arabic]

المقدمة:

تتسم المؤسسات التعليمية في العصر الراهن بكونها أنظمة مفتوحة ومعقدة، تواجه تحديات متسارعة تفرضها التحولات المجتمعية والقفزات التكنولوجية، مما أدى إلى تضخم التوقعات الملقاة على عاتق المدرسة. وفي ظل هذه الضغوط، لم تعد الإدارة المدرسية التقليدية كافية لمواكبة المتغيرات، بل باتت الحاجة ماسة إلى نمط قيادي يتجاوز المهام الإجرائية إلى آفاق التأثير الاستراتيجي. فالقيادة التربوية اليوم هي المحرك الأساسي لفاعلية المنظمة، ليس فقط من خلال حوكمة الأداء، بل عبر صياغة "رؤية" تمنح المؤسسة هويتها وقدرتها على التكيف (سندي، 2019).

وفي سياق البحث عن نماذج قيادية قادرة على الاستجابة لهذه التعقيدات، تبرز القيادة التحولية كخيار استراتيجي يتجاوز القيادة التبادلية القائمة على المقايضة. فالقائد التحولي لا يكتفي بإدارة الموارد، بل يمثل "مهندساً للثقافة التنظيمية"، حيث يعمل على تعزيز قيم الالتزام، والتمكين، والاستثارة الفكرية لدى الكوادر البشرية، والقائد التحولي القادر على تحويل الأهداف الفردية للمعلمين والإداريين إلى أهداف جماعية سامية، يجعل من المدرسة "مجتمع تعلم مهني" يتسم بالمرونة والابتكار، وهي بيئة عمل محفزة تقلل بشكل استباقي من بؤر التوتر والمشاحنات المهنية.

ومع ذلك، تظل المدرسة -باعتبارها نسقاً اجتماعياً يضم خلفيات وقيم واتجاهات متباينة- بيئة خصبة لظهور الصراعات التنظيمية. وهنا تتبنى الإدارة الحديثة منظوراً مغايراً للصراع؛ فلم يعد يُنظر إليه كظاهرة هدامة يجب قمعها، بل كظاهرة حتمية وطبيعية تنطوي على إمكانات كامنة للتطوير إذا ما أُدبرت بوعي وبصيرة. فإدارة الصراع بفعالية تعمل كـ "صمام أمان" للمنظمة، حيث تُحوّل طاقة الاختلاف من عوائق معطلة للأداء إلى فرص حقيقية للتعلم التنظيمي والابتكار، شريطة أن يمتلك القائد الكفايات اللازمة لتوظيف هذه الصراعات في مسارات بناءة.

وتتجلى العلاقة الجوهرية بين القيادة التحولية وإدارة الصراع في كونها وحدة وظيفية متكاملة؛ فالقائد التحولي لا ينتظر وقوع النزاع ليتدخل، بل يعمل على صياغة مناخ تنظيمي يتسم بالشفافية والعدالة التنظيمية، مما يجعل البيئة المدرسية قادرة ذاتياً على امتصاص التوترات وتفكيكها قبل تفاقمها. إن هذا التكامل بين النمط القيادي المُلهم والأساليب الرصينة لإدارة الصراع يُعد ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات التعليمية في أداء رسالتها (فرج، 2015).

وأكدت دراسات سابقة، مثل دراسة الزعبي (2012) ودراسة محمد (2019)، على وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحولية في الحد من الصراع التنظيمي، وأوضحت دراسة بوعلي (2022) ضرورة تنمية كفايات القيادات في هذا المجال، يظل البحث عن آليات تعزيز هذا التكامل في ظل السياقات المدرسية المعاصرة مطلباً ملحاً لرفع الرضا الوظيفي وضمان جودة المخرجات التربوية.

بناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحولية وإدارة الصراع، والوقوف على أثر أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع بما يخدم مصلحة المؤسسة التربوية.

مشكلة الدراسة:

تزايد التحديات في السنوات الأخيرة التي تواجه المدارس في ظل التطورات المتسارعة في قطاع التعليم، وتُعدّ القيادة التحولية أحد الأساليب الحديثة التي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل المدرسية، وتبرز القيادة التحولية كأحد الأساليب القيادية التي تتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، إذ تقوم على تمكين العاملين، وتعزيز الثقة، وتطوير القدرات، وبناء رؤية مشتركة، مما يجعلها أسلوباً مناسباً للتعامل مع الصراعات وتحويلها إلى فرص للتطوير. وتشير الأدبيات إلى أن القائد التحولي يمتلك القدرة على تحسين العلاقات المهنية، وتوجيه العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما يسهم في خلق بيئة مدرسية أكثر انسجاماً.

وأكد (Bush, 2020) في دراسته ضرورة تبني نماذج قيادية مرنة لمواجهة التحديات المعاصرة. لذا، تبرز الحاجة الملحة لاستقصاء الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة التحولية في توجيه سلوك المديرين نحو تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع، وتحديد مدى قدرة هذا النمط القيادي على تحويل المواقف النزاعية إلى فرص للنمو المهني والتنظيمي، مما يجعل من دراسة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين ضرورة بحثية لسد النقص المعرفي والميداني في هذا الجانب.

وحيث تواجه المدارس الابتدائية في المنطقة الشرقية تحديات متزايدة ناتجة عن زيادة الكثافة الطلابية، وتعدد المهام الإدارية والتربوية الموكلة للهيئة التعليمية، وهذه الضغوط تزيد من احتمالية حدوث صراعات تنظيمية ناتجة عن ضغوط العمل، أو تداخل الصلاحيات، أو تباين وجهات النظر حول آليات التطوير، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لاستقصاء دور مديري المدارس في الدمام وقدرتهم على ممارسة القيادة التحولية كأداة لضبط هذه الصراعات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المدرسة وتحقيق التميز المؤسسي، بما يضمن بيئة تعليمية مستقرة تدعم جودة المخرجات التربوية في مرحلة تعد حجر الزاوية في بناء شخصية الطالب السعودي.

والفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، فتتمثل في ندرة الدراسات العلمية التي ربطت بين أبعاد القيادة التحولية وبين استراتيجيات إدارة الصراع في البيئة التعليمية، إذ تركز معظم الأدبيات السابقة على قطاعات غير تعليمية مثل المصانع وشركات الاتصالات والموانئ إلى غيرها من القطاعات التجارية والحكومية، مما يترك نقصاً معرفياً حول طبيعة هذه العلاقة في مدارس المرحلة الابتدائية التي تتسم بخصوصية تربوية واجتماعية وحساسية عالية تجاه الاستقرار النفسي لمنسوبي هذه المدارس.

وتتجسد الفجوة أيضاً في الجانب الميداني، حيث تفتقر المكتبة التربوية المحلية إلى دراسات حديثة ترصد التفاعل بين هذين المتغيرين بعد تطبيق الأنظمة التعليمية الجديدة، مما يجعل من الصعب على صنّاع القرار بناء برامج تدريبية لمديري المدارس مبنية على بيانات واقعية وحديثة، وبالتالي تأتي

هذه الدراسة لتقدم استجابة علمية تسد هذا النقص المعرفي والميداني، وتكشف عن الكيفية التي يمكن من خلالها للنمط التحويلي أن يساهم في تقليل حدة الصراعات التنظيمية وتوجيهها نحو الابتكار والتطوير في المدارس.

ومن هنا تولدت رغبة الباحث في إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، نظرًا لعدم وجود دراسات تناولت الموضوع في مدارس الدمام، وبناء على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما دور القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما درجة استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟
- ما الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة درجة استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن واقع استخدام مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة استخدام أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الدمام التي تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- إضافة معرفة علمية جديدة حول مفهومي القيادة التحويلية وإدارة الصراع وطبيعة العلاقة الارتباطية بينهما في الحقل التربوي.
- الاستجابة للاتجاهات التربوية الحديثة التي تؤكد على ضرورة العناية بإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية بفعالية.
- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية التربوية المتعلقة بالقيادة التحويلية من خلال تركيزها على الربط بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع.
- سد العجز في الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع لدى مديري المدارس، نظرًا لقلتها في البيئة البحثية الحالية.

الأهمية العملية:

- تُفيد الدراسة صُنَاع القرار في المؤسسات التربوية من خلال تقديم معلومات علمية حول أهمية القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس.
- تُساعد الدراسة مديري المدارس على تحسين قدرتهم في إدارة الصراع داخل البيئة المدرسية.
- تُسهم في مساعدة المسؤولين في الميدان التربوي على تعزيز مواطن القوة وإيجاد حلول للتحديات الحالية بما يحقق أهداف نظام التعليم بكفاءة.
- تُفيد العاملين في التعليم من مشرفين تربويين وباحثين ومخططين تربويين من خلال توفير مؤشرات موضوعية تدعم خططهم المستقبلية لرفع كفاءة وأداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **القيادة التحويلية** اصطلاحًا عملية تنظيم احتياجات المرؤوسين الحالية والمستقبلية، ضمن أطر كاريزما القائد وسلوكيات تقوم على التوضيحية والمشاركة، وتعزيز قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف المهمة، والقيم المشتركة عبر التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتباري الفردي لكل المرؤوسين (الليمون، 2022). **القيادة التحويلية** إجرائيًا: ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بالدمام لمجموعة من السلوكيات القيادية التي تهدف إلى تطوير أداء المعلمين والسمو بأهدافهم، وتتمثل في أربعة أبعاد رئيسة هي: (التأثير المثالي، الدافعية والالهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، ويتم قياسها من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير في الاستبانة.
- **إدارة الصراع** اصطلاحًا يُقصد بأسلوب إدارة الصراع الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الاستراتيجيات التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المتشاركة (محمد، 2019). ويعرف الباحث إدارة الصراع إجرائيًا مجموعة الأساليب والأنماط السلوكية التي ينتهجها مديرو المدارس الابتدائية الحكومية بالدمام للتعامل مع التباينات والنزاعات التنظيمية داخل بيئة العمل، والتي تشمل أساليب (استراتيجيات) محددة وهي: (التنافس، التعاون، التجنب، التسوية، التنازل) وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس إدارة الصراع المستخدم في هذه الدراسة، بحيث تعكس هذه الدرجة كفاءة المدير وقدرته على احتواء الصراعات وتوجيهها نحو تحقيق المصلحة التعليمية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتضمن القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وعلاقتها بأساليب واستراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب التنازل) لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 1447هـ.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الدمام.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري للقيادة التحولية في المؤسسات التربوية وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ودور القيادة التحولية في إدارة الصراع في المؤسسات التربوية.

أولاً القيادة التحولية في المؤسسات التربوية

تعريف القيادة التحولية:

عرفت حداد (2022) القيادة التحولية بأنها: "نمط إداري يسعى من خلاله القائد لإحداث تغييرات نحو الأفضل بالاعتماد على دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في المرؤوسين، والذي يهدف لتطوير الأداء الإداري". بينما أشار الحاج والسفياني (2024) إلى مفهوم القيادة التحولية على أنها: "نمط من أنماط القيادة يعمل القائد من خلالها على إقناع العاملين بتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة من خلال التأثير المثالي والدافعية والإلهام والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي".

كما عرّف (purbiyati & tjahjono, 2024) القيادة التحولية بأنها: "القادة الذي يركزون على إعطاء الفرصة للتعبير عن تطلعاتهم وأهدافهم وقيمتهم، والثقة في أن الأعضاء قادرون على العمل بما يتجاوز التوقعات". كما عرّف (negara et al, 2024) القيادة التحولية بأنها: "أسلوب القيادة الذي يتميز بالسلوكيات الكاريزمية والمهمة التي تؤثر على الموظفين لتجاوز أهدافهم والأداء بما يتجاوز التوقعات المحددة في مكان العمل".

أهمية القيادة التحولية:

تُعد القيادة التحولية من المفاهيم المهمة في الإدارة؛ كونها تؤكد على أهمية إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق الأداء الأنسب، مما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات العامة وزيادة رضا المتعاملين، ويستطيع القائد التحولي إنشاء مؤسسات ذات فعالية وكفاءة، وتُمثل مدخلاً مُعاصراً يلهم القائد والعاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم و يمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل الخدمات باستخدام الموارد بالشكل المناسب مع دعم واضح لاحتياجاتهم التنظيمية لتعزيز الوصول للأهداف من خلال السعي للارتقاء بمستوى العاملين من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الأفراد العاملين والمؤسسة ككل. (Nabi et al, 2022).

كما تُعتبر من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تحفيز الدافعية الذاتية والابتكار لدى العاملين، حيث لم يعد دور القائد المدرسي مقتصرًا على الأداء الروتيني، بل امتد ليشمل إحداث تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية. (Northouse, 2021) وتكتسب هذه القيادة أهمية خاصة في المدارس الابتدائية التي تمثل بيئة خصبة للتفاعلات الإنسانية المعقدة، مما يجعلها عرضة لبروز صراعات تنظيمية ناتجة عن تباين الأهداف أو شح الموارد؛ وهنا تبرز الحاجة لنمط قيادي قادر على تحويل هذا الصراع من معيق للأداء إلى قوة دافعة للتطوير، إذ تشير دراسة (Gül & Sarpkaya, 2021) إلى أن القادة التحوليين يميلون لاستخدام استراتيجيات التكامل والتعاون في فض النزاعات، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحد من التوتر المدرسي. وبناءً على ما طرحه (Bush, 2020) حول فعالية الإدارة التعليمية، فإن الربط بين ممارسات القيادة التحولية وآليات إدارة الصراع يعد ضرورة ملحة لخلق بيئة تعليمية مستقرة تدعم النمو المهني للمعلمين والتحصيل الدراسي للطلبة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لاستقصائه ميدانيًا.

خصائص ومميزات القيادة التحولية:

يُشير عيسى (2025) أن القائد التحولي يتميز بخصائص تجعله فعالاً في دوره، ويمتاز بالقدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية الصورة الكاملة؛ مما يُمكنه من توجيه العاملين نحو الأهداف البعيدة المدى، ويمتلك القدرة على إلهام العاملين من خلال أفعاله وكلماته، وبالتالي يشجعهم على العمل بجدية، ويتسم القائد التحولي بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، مما يُساعده على فهم مشاعر العاملين والتفاعل معهم بشكل فعال، ويُعزز من روح الفريق، فضلاً عن ذلك، يتميز بالمرونة؛ حيث يُمكنه التكيف مع التحديات والتغيرات الجديدة، ويدفع الفريق للتكيف معها أيضاً، ويُجيد القائد التحولي التواصل الفعال، إذ يقوم بتوصيل الأفكار والرؤى بشكل واضح، مما يُسهل عملية التعاون بين العاملين.

ومن أبرز خصائص القائد التحولي كما حددها ديون (2018) على النحو الآتي: يُعد القائد هو المسؤول عن إحداث تغييرات حقيقية للأفضل، ويُقدم رؤية مُستقبلية محفزة ومثيرة لجميع العاملين، يلتزمون بها ويعملون على تحقيقها، ويمتلك القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين، مما يؤدي إلى

إقناع العاملين بالتغيير وعدم المقاومة، ويمتاز بالتفكير والإبداع، وإدراك المشكلات وإيجاد الحلول لها، واكتشاف الفرص واقتناصها، ويشعر الأفراد العاملين بأهميتهم ويُعزز ثقتهم بأنفسهم.

وذكر الطويل (2015) أن القيادة التحولية تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تمكن القائد في تحويل مدرسته نحو الأفضل، ومن أهمها:

- صاحب رؤية مستقبلية: يسعى دائماً لإقناع الآخرين وتحمل تبعات ذلك من خلال خصائصه الشخصية والمهنية يستطيع تجنيد موظفين للوصول للأهداف المرجوة،
- اجتماعي: فهو يدرك الحاجة إلى التغيير ويبدأ بها ويقوم بتنفيذها، ويوضح القيم والأعراف الناشئة في المؤسسة، وينخرط في ثقافتها.
- دائم التعلم: يسعى دائماً لصقل خبراته وتطوير معارفه، والاستفادة من أخطائه ومن تجارب الآخرين.
- واثق من نفسه: يتمتع القائد التحولي بثقة كبيرة بنفسه وبإمكانياته.
- تحفيز الآخرين على العمل بأقصى طاقاتهم: حيث يضع توقعات عالية ويعلم العاملين بثقته بهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة، مما يزيد من التحدي لدى العاملين وتفجر لديهم طاقات العمل الإبداعي.

عناصر القيادة التحولية:

هنالك أربعة عناصر أساسية أو (أبعاد) للقيادة التحولية وهي:

- التأثير المثالي: يُشير هذا البعد أن القائد التحولي يحظى بدرجة عالية من الثقة والاحترام والإعجاب من قبل الأفراد العاملين، وذلك لأن القائد وفقاً لذلك البعد يسلك دوراً مثالياً يجعل منه نموذجاً يُقتدى به العاملين، وتظهر من خلاله قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين التفاني والإخلاص في العمل والإحساس بالدافع المشترك (ma et al, 2020).
- ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن معتقداته وقيمه، ويتحدد أهمية وجود حس قوي للهدف، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، فضلاً عن ذلك، يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها (بامرحول، 2020).
- الدافعية والإلهام: تُعتبر الدافعية والإلهام من صفات القائد عندما يكون رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرجوة، حيث إن أفعال القائد تؤثر على العاملين، كما أنها تدفعهم نحو تمثيل خطواته وهي بهذا تشبه الكاريزما والجدبية الشخصية (هيبه، 2016). ويُشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام العاملين، وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل، وإيصال توقعات الأداء العالية للآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، أي إنجاز أشياء عديدة من خلال زيادة الجهد المبذول، ويؤكد الخصاونة (2021) أن الدافعية والإلهام للعاملين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحولي والذي يجعل العاملين مُحبين للتحدي، ويُعزز إثارة العواطف والمشاعر لديهم.
- الاستثارة الفكرية: تعني قدرة القائد على القيام بعصف ذهني للتابعين والتطرق لأساليب جديدة لحل المشكلات وتشجيعهم على تنفيذها بشكل صحيح والذي يتم من خلال دعم العقلانية والذكاء لحل المشكلات بشكل مبتكر، وهذا يأتي من خلال الثقة في القائد وفي أنفسهم تلك الثقة التي منحها القائد لهم (Pandey & Peng, 2015). ويُشير هذا البعد إلى قدرة القائد التحولي على تحدي الوضع الراهن من خلال البحث عن أفكار جديدة، ويُشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف أو ممارسة. (Asada et al, 2021)
- الاعتبار الفردي: يُظهر الاعتبار الفردي اهتمام القائد التحولي الشخصي بالعاملين والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور (Amna et al, 2020). والاعتبار الفردي يعني اهتمام القادة بالأفراد التابعين وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على إرشادهم وتدريبهم من أجل تحقيق المزيد من التطور والنمو، وكذلك مشاركتهم في ما يتعرضون له من مواقف وضغوط، حيث إن القائد التحولي يمارس أسلوب الإدارة بالتواجد، ويقصد بذلك أن يكون قريباً من الأفراد العاملين من أجل أن يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة (الحربي، 2019).

ثانياً: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية

مفهوم الصراع:

مفهوم الصراع لغويًا: في معجم اللغة العربية المعاصر الصراعُ من صَرَعَ يَصْرِع، صَرَعًا وَمَصْرَعًا، فهو صارع، والمفعول مَصْرُوعٌ وصَرِيعٌ، صَرَعَ الشَّخْصُ أي طَرَحَهُ على الأرض (ص 1288).

ويقول البعلبكي (1981) في معجم المورد عند ذكر الصراع بأن الصراع يقابله بالإنجليزية (conflict) وبالفرنسية (conflit) وتعني صدمة، معركة عسكرية أو معركة الأعصاب.

أما في الاصطلاح فتعريفه كثيرة ومتعددة، وإن كانت متقاربة المعنى في مجملها فمنها: ما يذكره منقوري (2022) في تعريفه للصراع بأنه: " حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة العامة ناتجة عن تصادم المصالح، أو الأهداف، أو الاتجاهات، أو القيم، ويتم التعبير عن هذه الحالة بعدة أشكال: الشكاوى، التمرد، وعدم التعاون وغيرها.

وعزفه (jokanovic,2017) بأنه: "حالة من التنافس يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المواقع المستقبلية في المؤسسة، ويطمح كل طرف من طرفي الصراع بالحصول على الموقع الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر في الحصول عليه".

مراحل الصراع:

يُعد الصراع عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر سلسلة من المراحل المتعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد مراحل الصراع، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصوراتهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج (pondy) ويمر الصراع بخمس مراحل حسب النموذج المذكور وحددها شهبان (2022) على النحو الآتي:

- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الظروف التي تؤدي إلى حدوث الصراع وفي الغالب تكون متعلقة بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف.
- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع بملاحظة وإدراك وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تؤدي المعلومات دور بارز في تغذية صور ومدركات الصراع.
- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال متعددة من القلق الفردي أو الجماعي التي تشجع على الصراع.
- مرحلة الصراع العلني: يلجأ الفرد في هذه المرحلة إلى انتهاز الأسلوب العلني الصريح من أجل التعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن الصراع بعدة طرق مثل المشاحنات العلنية أو العدوان.
- مرحلة ما بعد الصراع العلني: هنا تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المؤسسة أن تواجه الموقف بكل شجاعة، ومحاولة التعرف إلى جذور المشكلة وحلها.

أسباب الصراع في المؤسسات التربوية:

تُعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة والتي تشكل عبئاً كبيراً على المدراء إذ أنهم يصرفون جل وقتهم في إدارة تلك الصراعات، فالصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمر حتمي سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية (الرشيدي، 2021).

ويمكن القول أن الصراع في المدارس ظاهرة شائعة يمكن أن تنشأ بين الطلبة أو بين الطلبة والمعلمين، أو بين المعلمين أنفسهم أو بين المعلمين والإدارة وهذه الصراعات تؤثر سلباً على البيئة التعليمية، وهنا يأتي دور القائد التحويلي لإيجاد بيئة تعليمية إيجابية تعزز من التعاون والتفاهم بين جميع أفراد المجتمع المدرسي من خلال تشجيع الحوار المفتوح وتطوير مهارات التواصل، إذ يمكن للقائد التحويلي أن يساعد في حل الصراعات بشكل فعال، مما يسهم في تقليل التوترات والنزاعات، ومن هنا يمكن القول أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين المناخ المدرسي وتعزيز العلاقات الإيجابية.

إن وجود الصراع في أية مؤسسة ظاهرة طبيعية، وحدثت تلك الظاهرة لها العديد من الجوانب الإيجابية والسلبية لذلك حظي الصراع في المؤسسات باهتمام بالغ من قبل الباحثين وخاصة في المؤسسات التربوية، ويقوم الصراع أساساً على إحساس المعلمين بأن اهتماماتهم ومطالبهم وخصوصياتهم يتم التعدي والتأثير عليها سلباً من خلال اهتمامات ومطالب الآخرين، كما أن عدم إدارة الصراع في بالشكل اللائق ينال من فعالية المدرسة لأنه من الممكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، وإذا تمت إدارة الصراع في المؤسسات بالشكل المناسب، فإن ذلك يزيد من مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية (رسي وصادق، 2018).

وتوجد مجموعة من الأسباب التنظيمية التي تسهم في نشوء الصراع ومعرفة هذه الأسباب يفيد كثيراً في البحث عن طرق علاجه، ومن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المؤسسة التربوية هو:

- التنافس على الموارد المحدودة: فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة والصراع يحدث غالباً على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد.
- الرقابة الإدارية: تعتبر الرقابة أحد المهام والسلوكيات التنظيمية الرسمية والتي تشكل عبئاً على الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين الموظفين.
- تقسيم العمل: يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحياناً بجزء من المهام التي كانت لغيره وقد يعتمد الرئيس على تكثيف العمل على طرف ما ويخفف على الطرف الآخر أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب الموظفين واتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم.
- الاتصالات الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية.
- المعوقات التنظيمية: تمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.

- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة: تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي.
 - الاعتماد المتبادل في العمل: ويمكن التعبير عنه بالتداخل في علاقات العمل، ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقيق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة.
 - غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما: اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته (ناجي وسعدوني، 2016).
- أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسات التربوية:**
- وهي خمسة أساليب كما ورد في محمد (2019):
- أسلوب التنافس: وتعني التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الأول على حساب الطرف الآخر، ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى.
 - أسلوب التعاون: تسعى الأطراف المتفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين -لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معاً.
 - أسلوب التجنب: هو عدم قياس أحد أطراف الصراع وملاءمته اهتماماته مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحة.
 - أسلوب التسوية: يُعد هذه الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع، حيث يطلق عليها أيضاً أسلوب التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة ويقصد بها حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة.
 - أسلوب التنازل: وهذا الأسلوب يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات تعاون الفرد متوسطاً ولديه رغبة نسبية في الاتصال وتبادل الرأي والمشاعر والمعلومات مع الطرف الآخر للنزاع.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومشكلتها، حيث تم استعراض (5) دراسات تناولت القيادة التحويلية و(5) دراسات تناولت إدارة الصراع شملت دراسات عربية وأجنبية مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وقد ركز العرض على أبرز معلومات كل دراسة وهي: اسم الباحث، عنوان الدراسة، مجتمعها وعينتها، المنهج المستخدم، الأداة، الهدف، أبرز النتائج.

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة القيادة التحويلية

- جاءت دراسة زاهر (2024) بهدف دراسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدرجة توافر معايير جودة التعليم والرضا الوظيفي في داخل الخط الأخضر بفلسطين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقات بين القيادة التحويلية ومعايير جودة التعليم والرضا الوظيفي للمعلمين، وتم استخدام الاستبانة كأداة وتكونت من ثلاثة محاور: الأول لقياس القيادة التحويلية، والمحور الثاني لقياس الرضا الوظيفي، أما المحور الثالث لقياس جودة التعليم، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (433) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتيجة الدراسة أن تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المدرسة وتعزيز رضا المعلمين، كما توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين وتوافر معايير جودة التعليم في المدارس.
- وهدفت دراسة (Bush, 2020) إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة التربوية (التحويلية والتعليمية) وفعالية الأداء المدرسي في مدارس (مقاطعة جواتينج) في دولة جنوب أفريقيا، واعتمد فيها الباحث على المنهج النوعي القائم على المقابلات المعمقة مع عينة قصدية شملت (12) مديراً من مديري المدارس الثانوية والابتدائية، وقد خلصت أبرز نتائجها إلى أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعد شرطاً أساسياً لتحفيز المعلمين وبناء ثقافة مدرسية تعاونية قادرة على تجاوز الأزمات، إلا أنها تظل بحاجة إلى التكامل مع القيادة التعليمية لضمان تحسين مخرجات التعلم، كما أكدت النتائج أن نجاح القائد في إدارة مدرسته يعتمد بشكل جذري على قدرته على تكييف الممارسات القيادية العالمية مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للبيئة المحلية التي تعمل فيها المدرسة.
- وهدفت دراسة بامرحول (2020) إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة بمديرتي تريم وسيئون في محافظة حضرموت الوادي بالجمهورية اليمنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتبين أن درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية كبيرة جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد التأثير المثالي، ثم تلاه بُعد الدافعية والالهام وثم أتى بعد الاعتبار الفردي، وآخر الأبعاد هو بُعد الاستثارة الفكرية.
- وأجرت سندي (2019) دراسة للتعرف على القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (122) إدارية من

مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة مكة، وأظهرت نتائج الدراسة أن سمات القيادة التحولية لقائدات المدارس جاءت بدرجة (موافق)، كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري لقائدات المدارس جاء بدرجة (موافق)، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة القيادة التحولية لقائدات المدارس والتمكين الإداري لدى القائدات.

- أجرى (Amin, 2016) دراسة هدفت لفحص أثر القيادة التحولية لدى القادة التربويين في تعزيز أداء المعلمين ورفع مستوى التزامهم المهني في ماليزيا، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي الارتباطي لتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية ومؤشرات الأداء الوظيفي، مستخدمة عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم نحو (250) معلمًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحولية وأداء المعلمين، كما بينت أن أبعاد القيادة التحولية وخاصة (التأثير المثالي والدافعية والإلهام) كانت الأكثر تأثيرًا في رفع مستوى الالتزام والفعالية المهنية لدى المعلمين.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع:

- قامت الشريدة (2025) بدراسته والتي هدفت إلى تقصي إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك للوقوف على الوضع الراهن لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة الإبداعية، وتكونت العينة (613) معلم، ورئيس قسم، و مدير مساعد، و مدير مدرسة في الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة وتطبيقها على العينة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحاور الثاني (أساليب الصراع التنظيمي) جاءت بدرجة "متوفر إلى حد ما". والمتوسط الوزني (1.84) وهذا يدل على أن هناك مستوى متوسط من توافر أساليب الصراع التنظيمي.
- وهدفت دراسة الغامدي (2024) معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتم توزيعها على عينة من معلمين وإداريين بمدارس التعليم العام وبلغ عددهم (400) موظف وموظفة، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة، ومستوى متوسط من إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- كما هدفت الدراسة التي قامت بها الرباح (2022) التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع لدى مديرات المدارس في محافظة الأحساء بالسعودية، وطبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة بحثية على عينة بلغت (352) من مديرات ومعلمات المدارس بمختلف المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الاستراتيجية وأساليب إدارة الصراع جاءت بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الصراعات التنظيمية.
- وأجرى الحديدي (2018) دراسة لمعرفة واقع إستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة شرق غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق على عينة قوامها (85) مديرًا ونائبًا لمدير مدرسة، وتوصلت الدراسة أن واقع إستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية جاءت مرتبة تنازليًا كالتالي: أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب التنازل.
- دراسة (Shanka & thuo, 2017) وهدفت لمعرفة الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة وحل الصراع بين المعلمين وقادة المدارس في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة (ولايتا) في إثيوبيا، واستخدم المنهج الوصفي والمنهج الكمي النوعي، وتكونت العينة العشوائية من (146) معلمًا و(50) رئيس قسم، وأشارت النتائج إلى أن الأسباب الرئيسة للتعارض كانت إما ذات صلة بالمؤسسية أو العمل أو القيادة، وشملت أساليب إدارة الصراع (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب، التنازل)، وأظهرت النتائج أن قادة المدارس بحاجة إلى فهم مصادر الصراعات وأن يكون لديهم آلية للعاملين للتعبير عن مخاوفهم، بالإضافة إلى ذلك: يحتاج القادة إلى بناء الكفاءات القيادية بشكل مستمر، والانفتاح على التغيير، وإشراك العاملين وتزويدهم بفرص النمو.

التعقيب على الدراسات السابقة:

راجع الباحث عددًا من الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التحولية في المؤسسات التربوية وكذلك الدراسات التي تناولت إدارة الصراع في المؤسسات التربوية وحللها وفق مجالات تركيزها ونتائجها ومكوناتها مما أتاح وساعده ذلك على التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين دراسته، وتوظيف نتائجها لدعم دراسته وتحديد ما يميزها.

أوجه التشابه: اتفقت هذه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة فقد اهتمت كل منهما بقياس القيادة التحولية مثل دراسة (Amin, 2016)، ودراسة بامرحول (2020)، ودراسة (Bush, 2020)، ودراسة زاهر (2024)، وفي حين تشابهت مع دراسة (Shanka & thuo, 2017)، ودراسة الحديدي (2018)، ودراسة الرباح (2022)، ودراسة الغامدي (2024) ودراسة الشريدة (2025) في قياسها لمتغير إدارة الصراع، كذلك، توافقت في المنهج الوصفي وأداة الاستبانة مع غالبية الدراسات.

أوجه الاختلاف: تميّزت هذه الدراسة بأنها ربطت بين القيادة التحولية وإدارة الصراع والعلاقة بينهما ومدى تأثير استخدام وتفعيل القيادة التحولية في إدارة الصراع وقياس ذلك، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على قياس أثر القيادة التحولية في تعزيز أداء المعلمين كما في دراسة (Amin, 2016) أو

قياس مستوى جودة التعليم والرضا الوظيفي كما في دراسة زاهر (2024)، أو معرفة الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع مثل دراسة (Shanka & thuo, 2017) ودراسة الشريدة (2025)، كما أن بعض الدراسات استخدمت المنهج النوعي كدراسة (Bush, 2020) أو المنهج الوصفي المسحي كدراسة الغامدي (2024) أو الوصفي التحليلي كدراسة زاهر (2024)، بينما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في طبيعة العينة فقد استهدفت هذا الدراسة المعلمين بخلاف بعض الدراسات التي ركزت على المديرين ونوابهم أو الإداريين في المدارس. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي: جرى التعرف على قوائم المصادر والمراجع للدراسات السابقة باعتبارها جزءاً أساسياً من مصادر المعلومات للدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية وتدعيم مشكلة الدراسة، والوقوف على وجودها في الميدان التربوي، وتحديد أهداف الدراسة، وأهميتها، والاطلاع على الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، واختيار المنهج المناسب للدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة). ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ربطها بين المتغيرين القيادة التحولية (بأبعادها الأربعة) وأساليب إدارة الصراع (بأبعادها الخمسة) في المؤسسات التربوية، وفي تطبيقها بالبيئة المدرسية في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، حيث لم توجد دراسة سابقة -في حدود علم الباحث- مما يعزز أصالتها وأهميتها في البيئة المحلية، وبذلك فهي غطت فجوة بحثية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته في الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحثية، حيث يسهم في توضيح مدى ارتباط القيادة التحولية بأسلوب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، ويتيح هذا المنهج للباحث دراسة الظواهر كما هي في واقعها الطبيعي، مع التركيز على تحليل العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في سيرها.

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع هذه الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الدمام، والبالغ عددهم (1592) معلماً، وفقاً لإفادة إدارة التطوير والتحول في إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، وتم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1447هـ.

عينة الدراسة:

نظراً لتجانس مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الدمام البالغ عددهم (1592) معلماً تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وتعتبر هذه الطريقة مناسبة لقدرتها على تمثيل المجتمع تمثيلاً دقيقاً، إذ تتيح لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية للاختيار، مما يقلل من احتمالية تدخل الباحث أو تحيزه أثناء جمع البيانات، وبالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan) تم تحديد حجم العينة ليكون (310) معلماً، وهو ما يكفي لضمان الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم ضمن حدود مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

أداة الدراسة: صُممت الاستبانة في ضوء الأهداف والتساؤلات البحثية وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وتم تطوير الاستبانة من خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة (Giri et al., 2021) ودراسة (Amanchu, 2022)، ودراسة الليمون (2022).

تكوين الاستبانة من جزئين: الجزء الأول: (بيانات المعلم)

يتضمن هذا المحور جمع المعلومات الأساسية عن المعلمين، وهي:

المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة في التدريس: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الجزء الثاني: (القيادة التحولية وأساليب إدارة الصراع) وينقسم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: (القيادة التحولية) وينقسم إلى أربعة أبعاد:

البعد الأول: التأثير المثالي (5 فقرات).

البعد الثاني: الدافعية والإلهام (4 فقرات).

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية (4 فقرات).

البعد الرابع: الاعتبار الفردي (5 فقرات)

المحور الثاني: (إدارة الصراع) وينقسم إلى خمسة أساليب:

الأول: أسلوب التعاون (5 فقرات).

الثاني: أسلوب التسوية (6 فقرات).

الثالث: أسلوب التجنب (6 فقرات).

الرابع: أسلوب التنافس (6 فقرات).

الخامس: أسلوب التنازل (6 فقرات).

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي حيث تتراوح الإجابات بين (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

كما تم اعتماد تصحيح المقياس وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية وفق التصنيف التالي:

يتم حساب المدى لاستخراج الفئات الثلاث (قليلة، متوسطة، مرتفعة) من خلال المعادلة التالية: (أعلى درجة - أدنى درجة) ÷ عدد الفئات المطلوبة = $1.33 = 3 \div (5 - 1)$

وعليه تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) إلى $(1 + 2.33)$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية والجدول (1) يوضح معيار تفسير الاستجابات حسب الفئات الثلاث:

جدول (1): معيار تفسير الاستجابات حسب الفئات الثلاث.

مستوى الاستخدام	المدى (من - إلى)	التقدير الرقمي
قليل	من 1.00 إلى 2.33	1
متوسط	من 2.34 إلى 3.67	2
مرتفع	من 3.68 إلى 5.00	3

إجراءات الصدق والثبات:

أولاً: الصدق

الصدق الظاهري:

- تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الجامعات في تخصصات الإدارة التربوية وأصول التربية وتقنيات التعليم وعلم النفس التربوي للتأكد من وضوح العبارات وارتباطها بمحاور الدراسة.
- في ضوء نتائج التحكيم أصبحت الأداة تتكون من (47) بدلاً من (65) عبارة وكذلك تم إدخال بعض التعديلات الطفيفة في صياغة عدد من الفقرات بناءً على ملاحظات المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

- في محور القيادة التحولية تم حساب معامل ارتباط (Pearson) بين درجات كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس والمجال التي تنتهي إليها، وأظهرت النتائج أن جميع العبارات مرتبطة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تراوحت بين (0.93) و(0.54)، كما استخرج الباحث معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، وجاءت النتيجة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تراوحت بين (0.96) و(0.91)، مما يعكس قوة الصدق البنائي.
- في محور أساليب إدارة الصراع تم حساب معامل ارتباط (Pearson) بين درجات كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس والمجال التي تنتهي إليها، وأظهرت النتائج أن جميع العبارات مرتبطة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تراوحت بين (0.77) و(0.50)، وكذلك تم استخراج معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وجاءت النتيجة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تراوحت بين (0.90) و(0.74) ويشير ذلك إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثانياً: الثبات

- قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة معامل (Cronbach's alpha) لجُزئي الدراسة.
- في محور القيادة التحولية ظهرت الدرجة الكلية لمُعامل (Cronbach's alpha) بقيمة (0.91) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائية. وكذلك نفس النتيجة (0.91) في محور أساليب إدارة الصراع.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحولية وأساليب إدارة الصراع، وذلك لكل بعد من أبعاد المقياس، بالإضافة إلى ترتيب الفقرات والمجالات حسب المتوسطات الحسابية لتوضيح الفروق النسبية.
- تحليل الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة التحولية وإدارة الصراع وفق متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدم الباحث تحليل التباين الثنائي (Two-way ANOVA) لفحص وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعات المختلفة بالنسبة لهذه المتغيرات، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات حيث تم حساب معامل ارتباط (Pearson) لدراسة العلاقة بين درجة القيادة التحولية وإدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية، وتحديد دلالة هذه العلاقة إحصائية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات جمع البيانات على عينة البحث، ويهدف الفصل إلى تقديم وصف دقيق للبيانات التي تم جمعها، وتحليلها إحصائياً، بما يساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، كما يوضح الفصل العلاقات بين متغيرات الدراسة

المختلفة، ويفحص الفروق المحتملة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للمعلمين، مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ويتم عرض النتائج في جداول ورسوم توضيحية، وكذلك مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من خلال تفسير دلالاتها وربطها بالأهداف والتساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، كما يتناول الفصل تحليل أوجه الاتفاق أو الاختلاف بين النتائج الحالية ونتائج الدراسات السابقة، وبيان الأسباب المحتملة لذلك.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحولية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟" يستعرض هذا الجزء البيانات الإحصائية التي تُجيب على تساؤل الدراسة الأول، والمتمثل في تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام لأبعاد القيادة التحولية. وقد اعتمد الباحث في استخلاص هذه النتائج على استجابات عينة الدراسة من المعلمين، مستخدماً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الرتبة ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد القيادة.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحولية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	الاعتبار الفردي	3.36	0.942	متوسط
2	2	الدافعية والإلهام	3.33	0.933	متوسط
3	1	التأثير المثالي	3.30	0.656	متوسط
4	3	الاستثارة الفكرية	3.28	0.927	متوسط
		الكلية	3.32	0.789	متوسط

يُبين جدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28- 3.36)، حيث جاء بُعد (الاعتبار الفردي) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة، بينما جاء بُعد (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الأخيرة وبأقل متوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحولية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين ككل (3.32)، وتُظهر النتائج أن جميع الأبعاد الأربعة جاءت ضمن المستوى المتوسط، مما يعني أن أفراد العينة يدركون وجود هذه الممارسات أو الخصائص بدرجة متوسطة، دون ارتفاع أو انخفاض كبير، كما أن التقارب بين المتوسطات يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين الأبعاد، وهو ما يشير إلى أن هذا النمط القيادي حاضر في بيئة العمل المدرسية، إلا أنه غير مطبق بصورة شمولية أو منهجية مستدامة، وتتفق مع نتائج دراسة العمور (2022) و دراسة النصيرات (2024) ودراسة (Amin,2016)، وقد تعود هذه النتيجة المتوسطة إلى أن العديد من مديري المدارس ما زالوا ينظرون إلى القيادة باعتبارها إدارة للعمليات وتنفيذاً للتعليمات، وليس باعتبارها عملية تغيير وتطوير وبناء ثقافة مدرسية محقزة.

نتائج المحور الأول (أبعاد القيادة التحولية):

يتناول هذا المحور عرضاً تفصيلياً لنتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحولية المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي). ويهدف هذا الجزء إلى رصد واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد.

1. التأثير المثالي

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التأثير المثالي مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة المعلمين واحترامهم.	3.56	1.067	متوسط
2	1	يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	3.56	1.064	متوسط
3	4	يعزز القيم المشتركة لدى المعلمين	3.25	1.200	متوسط
4	2	يتصرف بشكل نموذجي مع المعلمين.	3.18	1.055	متوسط
5	5	يركز على أهمية أن يكون لدى المعلمين فهماً مشتركاً للرسالة المدرسة وأهدافها.	2.95	0.810	متوسط
		التأثير المثالي	3.30	0.656	متوسط

يبين جدول (3) أن فقرات التأثير المثالي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.656)، وأن الفقرة (3) وهي "يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة المعلمين واحترامهم" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.067) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) وهي "يركز على أهمية أن يكون لدى المعلمين فهماً مشتركاً لرسالة المدرسة وأهدافها" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.810) وحصلت على المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى أن مديري المدارس يمتلكون قدرة نسبية على أن يكونوا قدوة حسنة ونماذج يُحتذى بها من قبل المعلمين، من خلال التزامهم بالقيم المهنية، ويُعد هذا البعد جوهر القيادة التحولية كما أوضحه (bass, 1990) وهذا يتفق مع ما ذكره (hassel & hassel, 2012) من أن القيادة المثالية تتطلب بيئة شفافة وعادلة تمنح القائد فرصة لإظهار التزامه الأخلاقي وسلوكه النموذجي باستمرار.

2. الدافعية والإلهام

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدافعية والإلهام مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى المعلمين.	3.53	1.116	متوسط
2	6	يوجه المعلمين للعمل بروح الفريق.	3.33	1.064	متوسط
3	7	يهتم بتحفيز المعلمين لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.	3.23	1.274	متوسط
4	9	يحفز المعلمين لتجاوز حدود توقعاتهم.	3.23	1.084	متوسط
		التحفيز.	3.33	0.933	متوسط

يُبين جدول (4) أن فقرات الدافعية والإلهام جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.933)، وأن الفقرة (8) وهي "يعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى المعلمين" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (1.116) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) وهي "يحفز المعلمين لتجاوز حدود توقعاتهم" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.084) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن مديري المدارس يمارسون أساليب تحفيزية تجاه المعلمين بدرجة ملحوظة نسبياً، إلا أن هذه الممارسات ليست بالقدر الكافي للوصول إلى مستوى مرتفع من الدافعية والتحفيز المستمر والفعال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Allen, 2016) وكذلك دراسة (hassel & hassel, 2012).

3. الاستثارة الفكرية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.	3.61	1.068	متوسط
2	10	يشارك المعلمين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشكلات العمل.	3.41	1.154	متوسط
3	13	يتيح الفرصة للمعلمين للتفكير في مشاكل العمل بطرق جديدة.	3.15	1.215	متوسط
4	11	يحاول باستمرار التعرف على ما يود المعلمون تحقيقه في حياتهم العملية.	2.94	0.958	متوسط
		الاستثارة الفكرية.	3.28	0.927	متوسط

يتبين من جدول (5) أن فقرات الاستثارة الفكرية جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.927)، وأن الفقرة (12) وهي "يقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.068) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (11) وهي "يحاول باستمرار التعرف على ما يود المعلمين تحقيقه في حياتهم العملية" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (0.958) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتشير النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية لا يمارسون هذا البعد من القيادة التحولية بالقدر الكافي، مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى. فالاستثارة الفكرية وبالرغم من أن الدرجة المتوسطة تدل على وجود بعض المحاولات من قبل مديري المدارس لتحفيز التفكير النقدي وطرح الأفكار، إلا أن وصول هذا البعد إلى المرتبة الأخيرة يكشف عن أن هذه الممارسات ليست منتظمة ولا ممنهجة، كما أشار إلى ذلك الرشيد (2021) والزهراي (2016) في دراستهما.

4. الاعتبار الفردي

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاعتبار الفردي مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	16	يعبر للمعلمين عن تقديره عندما ينجزون عملاً جيداً	3.64	1.083	متوسط
2	18	يستمع لآراء المعلمين ويحترم قناعاتهم.	3.54	1.136	متوسط
3	15	يقدم الدعم والثقة للمعلمين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.	3.42	1.160	متوسط
4	17	يتعامل مع كل معلم بالأسلوب الذي يناسب شخصيته واحتياجاته.	3.12	1.195	متوسط
5	14	يعطي انتباهاً شخصياً للمعلمين الذين لديهم قدرات متميزة عن غيرهم.	3.08	0.945	متوسط
		الاعتبار الفردي.	3.36	0.942	متوسط

يُبين جدول (6) أن فقرات الاعتبار الفردي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.942)، وأن الفقرة (16) وهي "يعبر للمعلمين عن تقديره عندما ينجزون عملاً جيداً" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (1.083) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما

جاءت الفقرة رقم (14) وهي "يعطي انتباهًا شخصيًا للمعلمين الذين لديهم قدرات متميزة عن غيرهم" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.945) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن مديري المدارس يُظهرون اهتمامًا نسبيًا بالمعلمين على المستوى الشخصي، ويعود تصدر مجال الاعتبارات الفردية بالمرتبة الأولى إلى امتلاك مديري المدارس بمقدار من الذكاء العاطفي والوعي الاجتماعي وهو ما يتفق مع دراسة الشمراني (2017)، وقد يتفاوت إدراك المعلمين لهذا البُعد بحسب خبرتهم السابقة أو طبيعة العلاقة مع المدير، مما يجعل المتوسط العام يميل إلى الوسط، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Allen, 2016).

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: "ما الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وفقًا لأبعاد المقياس.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليًا حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التعاون	3.48	0.983	متوسط
2	2	التسوية	2.67	0.560	متوسط
3	4	التنافس	2.43	0.742	متوسط
4	5	الغنازل	2.38	0.822	متوسط
5	3	التجنب	2.24	0.900	متوسط
		الكلية	2.64	0.497	متوسط

يُبين جدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.24 - 3.48)، حيث جاء (أسلوب التعاون) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة متوسطة، بينما جاء (أسلوب التجنب) في المرتبة الأخيرة وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.24) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين ككل (2.64)، وهذه النتيجة التي وضّحت أنّ مستوى إدارة الصراع درجته متوسطة لا يُعد نتيجة سلبية بالكامل، بل يعكس أن مديري المدارس يمتلكون الحد الأدنى من المهارات اللازمة للتعامل مع الخلافات، لكنهم بحاجة إلى تطوير عميق في استخدام الأساليب التعاونية والوقائية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2021)، وكذلك دراسة الشمراني (2017).

نتائج المحور الثاني (أساليب إدارة الصراع):

يتناول هذا المحور عرضًا تفصيليًا لنتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع الخمسة وهي (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب الغنازل) ويهدف هذا الجزء إلى رصد واقع الممارسات لهذه الأساليب لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أسلوب.

1. أسلوب التعاون

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التعاون مرتبة تنازليًا

الترتيب	الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يتيح الفرصة للأطراف المتصارعة للتعبير عن وجهات نظرهم	3.72	1.190	مرتفع
2	5	يقوم بتنظيم اجتماعات لمناقشة الصراع بين الأطراف المتصارعة	3.58	1.162	متوسط
3	1	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	3.42	1.162	متوسط
4	4	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة	3.37	1.018	متوسط
5	2	يعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بؤادر نشوء الصراع داخل المدرسة	3.31	1.205	متوسط
		الكلية	3.48	0.983	متوسط

تُظهر نتائج جدول (8) أنّ فقرات أسلوب التعاون جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.983)، وأن الفقرة (3) وهي "يتيح الفرصة للأطراف المتصارعة للتعبير عن وجهات نظرهم" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (1.190) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) وهي "يعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بؤادر نشوء الصراع داخل المدرسة" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.205) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتشير النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية يميلون إلى استخدام التعاون كخيار أساسي عند التعامل مع الخلافات بين المعلمين أو داخل البيئة المدرسية، لكن هذا التعاون لا يصل إلى المستوى المطلوب من الفاعلية أو التنظيم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2016) والرشيد (2021).

2. أسلوب التسوية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التسوية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يحاول الوصول إلى حل وسط يرضي به أطراف الصراع.	3.46	1.130	متوسط
2	7	بحث الأطراف جميعاً على تقديم التنازلات.	3.05	1.312	متوسط
3	8	يستخدم أسلوب المرونة في الحوار والمناقشة للموقف المشكل.	3.05	1.150	متوسط
4	9	يقترح وجهات نظر متعددة تشمل حلولاً وبدائل تساعد في إنهاء الصراع.	2.27	1.114	متوسط
5	11	يُشعر الأطراف المتصارعة أنهم جميعاً على حق.	2.18	1.041	متوسط
6	10	يلجأ إلى معالجة جذور الصراع بين الأطراف المتصارعة.	1.99	0.986	متوسط
		الكلي.	2.67	0.560	متوسط

يُبين جدول (9) أنَّ فقرات أسلوب التسوية جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.560)، وأن الفقرة (6) وهي "يحاول الوصول إلى حل وسط يرضي به أطراف الصراع" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.130) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) وهي "يلجأ إلى معالجة جذور الصراع بين الأطراف المتصارعة" بأقل متوسط حسابي بلغ (1.99) وانحراف معياري (0.986) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة والتي أظهرت أن أسلوب التسوية جاء في المركز الثاني إلى أن مديري المدارس يلجؤون إلى الحلول التوفيقية التي تُرضي جميع الأطراف بدرجة مقبولة، دون الوصول بالضرورة إلى حل جذري للصراع، ويُفهم من ذلك أن أسلوب التسوية يُعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً في البيئات التعليمية، نظراً لطبيعته التي توازن بين المصلحة الشخصية ومصلحة الآخرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إليه العتيبي (2020) والشمري (2021).

3. أسلوب التجنب

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التجنب مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يتجنب عن التعامل مع المواقف التي تتطلب تدخلاً مباشراً.	2.35	1.059	متوسط
2	12	يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	2.33	1.121	متوسط
3	16	يقلل من شأن الخلافات حتى تتضخم.	2.31	1.049	متوسط
4	15	يتجنب الخلاف مع المعلمين في وجهات النظر حول المشكلات.	2.25	1.058	متوسط
5	14	يؤجل قضايا الصراع لحين توفر الوقت الكافي للتفكير بها.	2.13	1.070	متوسط
6	13	يعد حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياته الإدارية.	2.08	1.018	متوسط
		الكلي.	2.24	0.900	متوسط

يتبين من نتائج جدول (10) أن فقرات أسلوب التجنب جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري (0.900)، وأن الفقرة (17) وهي "يتجنب عن التعامل مع المواقف التي تتطلب تدخلاً مباشراً" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري (1.059) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (13) وهي "يعد حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياته الإدارية" أقل متوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري (1.018) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتوضّح هذه النتيجة بأن مديري المدارس يفضلون عادة الأساليب التعاونية أو التسوية على أسلوب التجنب، لكنه لا يُستبعد تماماً، حيث قد يُستخدم في المواقف التي تتطلب تجنب التصعيد أو تأجيل اتخاذ القرار، واتفقت النتيجة مع دراسة الحديدي (2018) ودراسة شواقفة (2022).

4. أسلوب التنافس

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التنافس مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	يتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها مكسب أو خسارة.	2.86	1.148	متوسط
2	22	ينطلق من القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	2.62	1.080	متوسط
3	20	يجبر الأطراف المتصارعة على قبول الحل الذي يعده مناسباً لمصلحة العمل.	2.52	0.881	متوسط
4	23	يفرض الحلول التي تراعى فيها حاجاته فقط.	2.29	0.986	متوسط
5	19	يستخدم العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها.	2.27	1.066	متوسط
6	18	يحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة.	2.01	0.985	متوسط
		الكلي.	2.43	0.742	متوسط

يتبين من نتائج جدول (11) أن فقرات أسلوب التنافس جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.742)، وأن الفقرة (21) وهي "يتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها مكسب أو خسارة" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (1.148) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) وهي "يحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة" أقل متوسط حسابي بلغ (2.01) وانحراف معياري (0.985) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتُشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مديري المدارس يستخدمون هذا الأسلوب بدرجة محدودة نسبياً عند إدارة الصراعات، ويُعد أسلوب التنافس من الأساليب التي تقوم على فرض الرأي أو القرار من قبل أحد الأطراف دون أخذ مصالح الطرف الآخر في الاعتبار، ويُستخدم عادةً في المواقف التي تتطلب حسماً سريعاً، وتتفق مع ما أشارت إليه دراسة العتيبي (2020) و الشمري (2021).

5. أسلوب التنازل

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التنازل

الترتيب	الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	يهتم برغبات الآخرين عند مباشرة بالتفاوض.	2.86	1.148	متوسط
2	28	يراعي شعور الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة مع المعلمين.	2.62	1.080	متوسط
3	29	يدع الآخرين يحافظون على آرائهم ان كان يسعدهم ذلك.	2.33	1.144	متوسط
4	25	يتخذ موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف.	2.31	1.1162	متوسط
5	24	يحاول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر.	2.10	0.930	متوسط
6	26	يتراجع في بعض الأحيان عن قرارات سبق أن اتخذها.	2.00	1.041	متوسط
		الكلية.	2.37	0.849	متوسط

تبيّن من خلال نتائج جدول (12) أن فقرات أسلوب التنازل جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.849)، وأن الفقرة (27) وهي "يهتم برغبات الآخرين عند مباشرة بالتفاوض" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (1.148) وحصلت على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (26) وهي "يتراجع في بعض الأحيان عن قرارات سبق أن اتخذها" أقل متوسط حسابي بلغ (2.00) وانحراف معياري (1.041) وحصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتدلّ الدرجة المتوسطة لهذا الأسلوب على أن مديري المدارس يُوظّفونه في مواقف محددة، خاصة عندما تكون العلاقة المهنية أهم من موضوع الخلاف ذاته، وقد أكد ذلك الصبيحي (2019) في دراسته، ومن جهة أخرى يرى عبد الرحمن (2017) أن الإفراط في استخدام أسلوب التنازل قد يؤدي إلى إضعاف سلطة القائد وفقدان الحزم في المواقف الإدارية.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام القيادة التحولية وإستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة بناءً على متغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة) حول استخدام مديري المدارس الابتدائية

للقيادة التحولية ولأساليب إدارة الصراع بمدينة الدمام		القيادة التحولية		إدارة الصراع	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.30	2.58	إدارة الصراع
		الانحراف المعياري	0.782	0.405	
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.65	3.54	
		الانحراف المعياري	0.834	0.819	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.83	2.87	
		الانحراف المعياري	0.655	0.424	
	من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.17	2.58	
	إلى 10 سنوات	الانحراف المعياري	0.880	0.396	
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.36	2.64	
		الانحراف المعياري	0.761	0.530	

يُبين جدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة) حول استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحولية ولأساليب إدارة الصراع بالمدارس الابتدائية بمدينة الدمام، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي وتظهر النتائج في الجدول التالي.

جدول (14): تحليل التباين الثنائي لأثر (المؤهل العلمي، والخبرة) في استجابات أفراد الدراسة حول استخدام مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحولية ولأساليب إدارة

الصراع بمدينة الدمام

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	القيادة التحولية	1.736	1	1.736	2.817	0.940
Hotelling 0.003	إدارة الصراع	16.876	1	16.876	88.894	0.111
الخبرة	القيادة التحولية	1.568	2	0.784	1.272	0.282
Wilks = 0.641	إدارة الصراع	1.785	2	0.893	4.702	0.110
الخطأ	القيادة التحولية	187.381	304	0.616		
الخطأ	إدارة الصراع	57.712	304	0.190		
الكل	القيادة التحولية	3591.675	308			
الكل	إدارة الصراع	2226.787	308			

تُظهر نتائج جدول (14) السابق النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات القيادة التحولية والدرجة الكلية، وكذلك في استجابات العينة المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهذا يشير إلى أن المستوى التعليمي للمعلمين لا يؤثر على تقييمهم لممارسات القيادة التحولية لدى مديري المدارس أو على أساليب إدارة الصراع المتبعة، وأن تقديرات المعلمين متجانسة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، ويعكس هذا التجانس أن العوامل المؤثرة في إدراك المعلمين لهذه الممارسات تتعلق أكثر بالتفاعل اليومي مع القادة، والخبرة العملية، والثقافة التنظيمية للمدرسة، وليس بالمستوى التعليمي للمعلم وتتفق هذه النتائج دراسة الجبني (2019) ودراسة النصيرات (2024).

الخاتمة:

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تُظهر نتائج السؤال الأول أن مستوى استخدام مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التحولية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط كلي (3.32)، مما يشير إلى وجود ممارسات قيادية إيجابية لكنها غير راسخة أو مطبقة بشكل منهجي، وأظهرت نتائج المحور الأول أن استخدام مديري المدارس الابتدائية لأبعاد القيادة التحولية جاءت جميعها بدرجة متوسطة، مما يعكس حضوراً جزئياً لهذا النمط القيادي دون أن يتحول إلى ممارسة مؤسسية راسخة، وجاء بُعد الاعتبار الفردي الأعلى بين الأبعاد بمتوسط حسابي (3.36) لكنه بقي في المستوى المتوسط، وفي المركز الأخير جاء بُعد الاستثارة الفكرية، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، مما يشير إلى محدودية قدرة المديرين على تعزيز التفكير الإبداعي أو طرح حلول مبتكرة،
- أوضحت نتيجة السؤال الثاني أن مستوى إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي كلي بلغ (2.64)، حيث احتل أسلوب التعاون المرتبة الأولى بمتوسط (3.48)، مما يشير إلى ميل المديرين إلى استخدام الحوار والعمل المشترك عند التعامل مع الخلافات، بينما جاء أسلوب التجنب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.24)، وهو ما يعكس ضعفاً في لجوء المديرين إلى الهروب من الصراع أو تأجيله. ورغم هذا المستوى المتوسط تكشف النتائج أن ممارسات إدارة الصراع ما تزال تقليدية وغير منهجية إذ يعتمد بعض المديرين على السلطة أو التهدة السطحية بدلاً من استخدام استراتيجيات فعالة قائمة على التفاوض والتسوية العادلة،
- يتضح من نتائج السؤال الثالث أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة استخدام القيادة التحولية وإدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، بلغت (690). على مقياس (Pearson) مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة التحولية لدى المديرين يرتبط مباشرة بفاعليتهم في التعامل مع الصراعات المدرسية وتنظيمها بشكل بناء، وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد القيادة التحولية (لتأثير المثالي، الدافعية والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تلعب دوراً محورياً في تحسين قدرة المديرين على إدارة الخلافات، وتعزيز التواصل، وتخفيف حدة النزاعات، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى للمؤهل العلمي أو للخبرة العملية في جميع مجالات القيادة التحولية والدرجة الكلية، وكذلك في تقديرات المعلمين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، مما يعني أن تقييم المعلمين لممارسات مديري المدارس لا يتأثر بمستوى تعليمهم أو عدد سنوات خبرتهم.

ثانيًا: التوصيات

- تقديم برامج تدريبية دورية لدى مديري المدارس الابتدائية حول أساليب القيادة التحولية وإدارة الصراع التنظيمي.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك المعلمين في اللجان المدرسية والاجتماعات التخطيطية، بما يعزز التعاون واستثمار قدرة القيادة التحولية في تقليل مسببات الصراع.
- إنشاء قنوات اتصال واضحة ومنظمة بين المدير والمعلمين (اجتماعات دورية، منصات تواصل داخلية، صناديق ملاحظات) لضمان معالجة المشكلات قبل تطورها.
- ربط خطط التطوير المهني للمديرين والمعلمين بمهارات القيادة التحولية وإدارة الصراع، وجعلها جزءًا من معايير تقييم الأداء المدرسي.
- دمج مبادئ القيادة التحولية في الخطة التشغيلية للمدرسة من خلال تضمين أهداف واضحة تتعلق بالتحفيز، وتمكين المعلمين، وتعزيز الإبداع، وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس.

ثالثًا: المقترحات

- إجراء دراسات مماثلة لاستخدام أنماط قيادية أخرى في مدارس التعليم العام.
- إجراء دراسات مشابهة تتناول درجة استخدام القيادة التحولية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع في مدارس التعليم الأهلي، وكذلك في مؤسسات التعليم العالي.
- العمل على دراسات تتعلق بمستويات صراع أخرى مثل الصراع على مستوى الإدارة العليا: دراسة أسباب الصراعات بين مديري المدارس والمشرفين التربويين أو مسؤولي الإدارات التعليمية العليا، ودور القيادة التحولية في حل هذه الصراعات.
- تطبيق دراسات تتعلق بالمقارنة بين مراحل تعليمية مختلفة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) وفحص كيفية تأثير القيادة التحولية في كل مرحلة على جودة.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحولية والمناخ المدرسي وكيف يسهم هذا النمط القيادي في خلق بيئة تقل فيها الصراعات وتزداد فيها العلاقات الإيجابية.
- إجراء دراسات طويلة لقياس تطور ممارسات القيادة التحولية وإدارة الصراع عبر الزمن، وليس في فترة واحدة فقط.
- دراسة للقيادة التحولية في سياق الأزمات مثل الأزمات الصحية أو الطارئة، وكيف تُسهم في إدارة الصراع خلال الظروف غير المستقرة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين (2024). درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط عمان، *صحيفة التربية*، 76 (3)، 15-66.
- بامرحول، عمر صالح (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية*، 2 (1)، 299-347.
- الجبني، حنان بنت نامي (2019). مدى استعداد المدارس الثانوية وقيادتها في المملكة العربية السعودية للتحويل نحو القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 11 (1)، 167-194.
- الحاج، عبده خليل، والسفياني، عمار محمد (2024). أثر القيادة التحولية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 2 (1)، 535-573.
- حداد، ميسون بنت عبد الوهاب (2022). دور القيادة التحولية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2 (45)، 316-347.
- الحديدي، عماد (2018). واقع إستراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19 (1)، 191-224.
- الحربي، قاسم بن عايد (2019). دور القيادة التحولية في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 13 (2)، 341-362.
- الخصاونة، محمد أنيس (2021). أثر القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للتمكين الإداري. *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 41 (3)، 285-306.
- ديون، إدريس (2018). *دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالمنطقة الصناعية (الفجوج) قالمه* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر.
- الرباح، منى بنت فهد (2022). ممارسة القيادة الاستراتيجية وأساليب إدارة الصراع لدى مديرات المدارس بمدينة الأحساء. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 67 (1)، 181-224.
- رسمي، محمد شحاتة، وصادق، آمال جمعة (2018). *إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية* (ط. 1). دار الفكر العربي.

- الرشيدي، أحمد عبید. (2021) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(24).
- زاهر، عبد القادر (2024). *القيادة التحولية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدرجة توافر معايير جودة التعليم والرضا الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- سندي، رؤى حمزة (2019). القيادة التحولية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية، *مجلة البحث العلمي*، (20)، الجزء 14.
- الشمري، حامد (2017). فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قيادي وقيادات المدارس الابتدائية، *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 31(1)، 142-171.
- الشمري، منصور بن مصلح (2021). أساليب إدارة الصراع لدى القادة التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4 (15)، 348-321.
- الشمري، منصور بن مصلح (2021). أساليب إدارة الصراع لدى القادة التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة حفرالباطن، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4 (15)، 348-321.
- شهبان، أسامة (2022). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- شواقفة، آيات (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(56)، 1-25.
- الصبيحي، فهد بن علي (2019). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 35 (2)، 554-526.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2015). *الإدارة التربوية والقيادة: معالم وبرامج حديثة* (ط5). دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، مريم بنت محمد (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس التميز بمدينة الرياض، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 6(11)، 75-64.
- العتيبي، محمد (2020) دور مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في الحد من النزاعات التنظيمية. *مجلة التربية والتنمية البشرية*، 12(3)، 78-55.
- علي، شيماء (2020). القيادة التحولية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، *مجلة كلية التربية*، (5)، 356-312.
- عمر، أحمد عبد الحميد (1429). معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، ج 2 ص 1288. البعلبكي، منير (1981). *المورد القريب*، قاموس عربي إنجليزي، ص 92.
- العمور، منى (2022). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، 38(9).
- عيسى، رقية (2025). القيادة التحولية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي، *مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي*، (2)، 33-24.
- الغامدي، تهاني (2024). واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (1)، 92-116.
- الليمون، محمد (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية بأسيوط*، (1)، 36-22.
- محمد، كمال (2019). أثر القيادة التحولية في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12 (1)، 400-390.
- منقوري، منال (2022) إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين لأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة، *مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية*، (5)، 93-78.
- ناجي وسعدوني (2016). تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، *مجلة آفاق للعلوم* 1(1)، 312-300.
- النصيرات، عرسان (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي، *مجلة كلية التربية*، 40 (3)، 154-123.
- هيبة، زكريا محمد (2016). مدى ممارسة نمط القيادة التحولية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة، *مجلة العلوم التربوية*، (2)، 372-406.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Allen, N. (2016). transformational leadership and its impact on teacher motivation and school climate. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 95-110.

- Ally, M. (2019). Digital learning for developing countries: ten key questions for decision makers. Commonwealth of Learning.
- Amanchu, N. O. (2022). *Influence of principals' transformational leadership style on teachers' job performance in public secondary schools in Rivers State*. [Unpublished Doctoral Dissertation]. Ignatius Ajuru University of Education.
- Amin, M. (2016). The role of transformational leadership in improving teachers' performance in secondary schools. *Journal of Educational Management and Leadership*, 6(1), 45–60.
- Amna, M., Majeed, A., & Ahmad, N. (2020). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of individual consideration. *Journal of Management and Human Resource Management*, 12(4), 112-128.
- Asada, A., Hylton, E., & Ratten, V. (2021). The impact of transformational leadership on innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(1), 12-25.
- Bass, b. m. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). free press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, T. (2020). *Leading and managing people in education* (4th ed.). SAGE Publications.
- Giri, E. E., Nimran, U., Haeruddin, & Sudiro, A. (2021). The effect of transformational leadership on employees' commitment and innovative behavior: The mediating role of conflict management. *International Journal of Education and Practice*, 9(1), 121-137.
- Gül, İ., & Sarpkaya, R. (2021). The relationship between transformational leadership and conflict management styles of school principals. *Journal of Educational Administration and Policy*, 4(1), 23-42.
- Hall, j (2012). *Transformational leadership: the transformation of managers and associates*, University of Gregoria.
- Hassel, E. A., & Hassel, B. C. (2012). *An opportunity culture for teaching and leading: extending the reach of excellent teachers*. public impact.
- Jokanovic, B. (2017). Conflict management in organizations. *Journal of Management and Marketing*, 5(2), 45-58.
- Nabi, G., Hussain, S., & Ahmad, M. (2022). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Administrative Science and Services*, 2(1), 14-28.
- Negara, I. K., et al. (2024). The influence of transformational leadership style and big five personality on organizational citizenship behavior in civil servants of West Nusa Tenggara Province. *Journal of Social Science and Education Research*, 1(4), 334-347. [DOI]
- Negara, I. K., et al. (2024). The influence of transformational leadership style and big five personality on organizational citizenship behavior in civil servants of West Nusa Tenggara Province. *Journal of Social Science and Education Research*, 1(4), 334-347. [DOI]
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). sage Publications.
- Pandey, S., & Peng, S. (2015). Transformational Leadership and Service Quality: The Mediating Role of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, 38(11), 770-781.
- Purbiyati, Y., & Tjahjono, H. K. (2024). The effect of transformational leadership and work engagement on employee performance with work-life balance as a mediator variable. *International Journal of Social Service and Research*, 4(1), 234-245.

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Abdel Rahman, M. M. (2017). Organizational conflict management styles among leaders of excellence schools in Riyadh. *International Specialized Educational Journal*, 6(11), 64–75.
- Al-Amour, M. (2022). The degree to which school principals practice transformational leadership in the Negev Educational District in Palestine from teachers' perspectives. *Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 38(9).
- Al-Baalbaki, M. (1981). *Al-Mawrid Al-Qareeb: Arabic-English dictionary* (p. 92).
- Al-Ghamdi, T. (2024). The reality of organizational conflict management in public education schools in the Makkah Region. *Journal of Educational and Human Sciences*, (1), 92–116.
- Al-Hadidi, I. (2018). The reality of conflict management strategies between government school principals and their deputies in East Gaza Directorate. *Journal of Scientific Research in Education*, 19(1), 191–224.
- Al-Haj, A. K., & Al-Sufyani, A. M. (2024). The impact of transformational leadership on job engagement: A field study in private hospitals in Taiz Governorate. *Sana'a University Journal of Human Sciences*, 2(1), 535–573.

- Al-Harbi, Q. A. (2019). The role of transformational leadership in developing job performance in government institutions. *Journal of Educational and Psychological Studies, Sultan Qaboos University*, 13(2), 341–362.
- Ali, S. (2020). Transformational leadership among school principals and its role in the administrative empowerment of teachers: A field study in Aswan Governorate. *Journal of the Faculty of Education*, (5), 312–356.
- Al-Juhani, H. N. (2019). The readiness of secondary schools and their leadership in the Kingdom of Saudi Arabia for transformation toward transformational leadership from teachers' perspectives. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (11), 167–194.
- Al-Khasawneh, M. A. (2021). The impact of transformational leadership on achieving organizational excellence: The mediating role of administrative empowerment. *Arab Journal of Administration*, 41(3), 285–306.
- Al-Laymoun, M. (2022). The degree to which government school principals practice transformational leadership in Al-Qasr District from teachers' perspectives. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, (1), 22–36.
- Al-Nsairat, A. (2024). The degree to which basic school principals practice transformational leadership behaviors from teachers' perspectives in the schools of Al-Mazar Al-Shamali Directorate. *Journal of the Faculty of Education*, 40(3), 123–154.
- Al-Otaibi, M. (2020). The role of effective communication skills among school principals in reducing organizational conflicts. *Journal of Education and Human Development*, 12(3), 55–78.
- Al-Rabah, M. F. (2022). The practice of strategic leadership and conflict management styles among female school principals in Al-Ahsa. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 67(1), 181–224.
- Al-Rashidi, A. O. (2021). Ethical leadership and its relationship with organizational conflict management styles among middle school principals in the State of Kuwait from teachers' perspectives. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(24).
- Al-Shammari, M. M. (2021). Conflict management styles among educational leaders in public schools in Hafr Al-Batin Governorate. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(15), 321–348.
- Al-Shamrani, H. (2017). The art of organizational conflict management among male and female leaders of primary schools. *Journal of Research in Education and Psychology*, 31(1), 142–171.
- Al-Subhi, F. A. (2019). Organizational conflict management styles and their relationship with organizational loyalty among secondary school teachers in Jeddah Governorate. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 35(2), 526–554.
- Al-Tawil, H. A. (2015). *Educational administration and leadership: Contemporary features and programs* (5th ed.). Wael Publishing and Distribution.
- Bamarhoul, O. S. (2020). The degree to which basic education school principals practice transformational leadership dimensions from their perspectives. *Al-Mahrah University Journal of Humanities*, 1(2), 299–347.
- Deboun, I. (2018). *The role of transformational leadership in achieving organizational excellence: A field study at Omar Ben Omar Mills in the industrial zone of El Fedjoudj, Guelma* [Unpublished master's thesis]. University of 8 May 1945 Guelma, Algeria.
- Haddad, M. A. W. (2022). The role of transformational leadership in enhancing the effectiveness of crisis management among employees at the Ministry of Health in Jeddah Governorate. *Arab Journal of Scientific Publishing*, 2(45), 316–347.
- Haiba, Z. M. (2016). The extent to which transformational leadership is practiced by female principals of primary schools in Medina. *Journal of Educational Sciences*, (2), 372–406.
- Ibrahim, H. A. (2024). The availability of transformational leadership dimensions among school principals in Muscat Governorate, Oman. *Journal of Education*, 76(3), 15–66.
- Issa, R. (2025). Transformational leadership and its role in motivating employees and achieving organizational excellence. *North Africa Journal of Scientific Publishing*, (2), 24–33.
- Manqouri, M. (2022). Organizational conflict management as an approach to improving employees' job performance: A case study of an institution. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*, (5), 78–93.
- Muhammad, K. (2019). The impact of transformational leadership on organizational conflict management: A case study of Algeria Telecom. *Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences*, 12(1), 390–400.
- Naji, & Saadouni. (2016). Analysis and discussion of the main approaches to managing labor conflicts in Algerian institutions. *Afaq Journal of Science*, 1(1), 300–312.
- Omar, A. A. H. (1429 AH). *Contemporary Arabic language dictionary* (Vol. 2, p. 1288). Alam Al-Kutub.
- Rasmi, M. S., & Sadiq, A. J. (2018). *Organizational conflict management in educational institutions* (1st ed.). Dar Al-Fikr Al-Arabi.

- Shahwan, O. (2022). *Organizational conflict management styles and their relationship with the quality of administrative decisions in government institutions in Hebron Governorate from the perspectives of managers and department heads* [Unpublished master's thesis]. Hebron University.
- Shawaqfa, A. (2022). Organizational conflict management styles among school principals in the Qasabah Mafraq District from teachers' perspectives. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(56), 1–25.
- Sindi, R. H. (2019). Transformational leadership among female school leaders and its relationship with the empowerment of school administrative staff. *Journal of Scientific Research*, (20), Part 14.
- Zaher, A. Q. (2024). *Transformational leadership among school principals within the Green Line and its relationship with the availability of educational quality standards and job satisfaction* [Unpublished master's thesis]. An-Najah National University.