



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٦) الجزء الثاني يناير ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

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

الترقيم الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

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

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري  
أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

### مدير التحرير

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

### هيئة التحرير

أ.د. لؤلؤة صالح رشيد الرشيد  
أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية  
أ.د. أحمد عودة سعود القرارة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق - كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن  
أ.د. منال محمد خضير  
أستاذ المناهج وطرق التدريس - ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب - جامعة أسوان - مصر  
د. أحمد فهد السحبي  
المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية - الكويت

أ.د. بدر محمد ملك  
أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً - كلية التربية الأساسية - الكويت  
أ.د. راشد علي السهل  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت  
أ.د. دلال فرحان نافع العنزي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت  
د. غازي عنيزان الرشيد  
أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع  
أستاذ علم النفس التربوي - كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن  
أ.د. محمد إبراهيم طه خليل  
أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة طنطا - مصر  
أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف  
أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب - جامعة الزقازيق - مصر

أ.د. خالد عطية السعودي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن  
أ.د. صلاح فؤاد مكاوي  
أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق - كلية التربية - جامعة قناة السويس - مصر  
أ.د. عمر محمد الخرابشة  
أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

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

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

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

### الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت  
أ.د. أحمد عابدة الطنطاوي  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق  
أ.د. وليد السيد خليفة  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر  
أ.د. أحمد محمود الثوابي  
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د. سفيان بوعطيظ  
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً  
أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عبود الجراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن  
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية  
أ.د. صالح أحمد شاكر  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. مني محمد إبراهيم غنايم  
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. سليمان سالم الحجايا  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

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

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

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

### أهداف المجلة

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

### مجالات النشر في المجلة

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

### القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

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

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

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي:

**submit.jser@gmail.com**

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



## المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية .....	viii
1	فاعلية برنامج إرشادي مقترح قائم على النظرية المعرفية السلوكية في تحسين مستوى الرفاه النفسي لدى طالبات كلية التربية جامعة حائل، د. وصال البشير ابراهيم البشير.....	602-565
2	دور القيادة التحويلية في تعزيز جودة الإشراف العلمي على طلبة الدراسات العليا في جامعة جدة من وجهة نظرهم، أ. عائذ عبد الرحمن عائذ الحربي؛ د. عبد الله بن ضيف الله الحارثي.....	640-603
3	فاعلية برامج الشات بوت (Chatbot) في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلاب الجامعات الكويتية: دراسة تطبيقية، أ. عذاري سالم بوحمد.....	675-641
4	فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على مجتمعات التعلم المهنية ومعايير معلمي التربية الإسلامية (2) في تنمية ممارساتهم التقويمية، أ. إبراهيم بن محمد آل شطيف؛ أ.د. طلال بن محمد المعجل.....	709-676
5	فاعلية تمكين مديري المدارس لتحقيق القيادة المستدامة في ضوء رؤية عمان 2040 في محافظتي الداخلية وجنوب الشرقية، أ. عبدالله بن محمد بن عبدالله الشجي؛ أ. طارق بن جمعه بن محمد الراسبي.....	744-710
6	دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في شرقي القدس، أ. منال محمد عبدالله أبو عصب؛ أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات.....	773-745
7	الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين، أ. لجين عاطف الخليفات؛ أ.د. عدنان عبد السلام العضيلة.....	814-774
8	واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين، أ. رنا فايز رموني؛ أ. غدير عطا أبوريا؛ د. حسام حسني القاسم.....	846-815
9	الأنا والآخر في الأدب الرحلي: بدر بن ناصر الوهبي أنموذجا، د. راية بنت سليمان بن حميد الرسي؛ أ. فاطمة بنت سعيد بن بطي الزعابية؛ أ. أسماء بنت حمير بن علي العزانية؛ أ. مروه بنت عبدالله بن راشد الشافعية.....	872-847
10	مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، د. راية بنت سليمان بن حميد الرسية؛ أ. راشد بن حمد بن خلفان القطيطي؛ أ. عادل بن خميس بن سعيد البريكي؛ أ. علي بن سالم بن صالح العلوي؛ أ. أحمد بن خميس بن محمد الحوسني؛ أ. جمال بن أحمد بن حمد العبري؛ أ. علي بن حمد بن سعيد المقرشي.....	904-873

الصفحة	العنوان	م
949-905	تقويم بنية قلق التغيرات المناخية باستخدام تحليل الشبكات العصبية وعلاقته بالأمل البيئي والسلوكيات الصديقة للبيئة، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	11
980-950	أثر التدريس بإستراتيجية البنثاجرام على تعلّم النحو العربي لدى طالبات الصف الأول الثانوي وتنمية اتجاهاتهن نحوه، أ. عائشة عبد الرزاق مبارك السوالقة؛ أ.د محمد أحمد خليل الرفوع.....	12
1029-981	دراسة تحليلية للمتغيرات البحثية التي تضمنتها رسائل وخطط الدكتوراه بقسم المناهج وطرق التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الإطار الوطني لمعايير مناهج التعليم العام الإصدار الثاني، أ. هدى بنت ذُلوه العليوي؛ د. سميرة بنت أحمد الزهراني؛ د. أسماء بنت محمد القحيز.....	13
1060-1030	استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، أ. عائشة بنت مرزوق المظييري؛ أ. لمى بنت صالح الحربي.....	14

## الافتتاحية

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

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

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

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقرائها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

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



## واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين

أ. غدير عطا أبوريا\*

أ. رنا فايز رموني

طالبة دكتوراه في برنامج التعليم والتعلم - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين

د. حسام حسني القاسم

أستاذ مشارك - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين

\*Ghadeera112@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/1/20

تاريخ قبول النشر: 2025/12/25

تاريخ استلام البحث: 2025/11/20

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في مدينة شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة من (25) عبارة موزعة على أربعة مجالات تمثل أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي)، وشملت العينة (205) مشاركين من المعلمين والمعالجين في مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد ككل (3.48)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج تطوير القادة التربويين في مجالات القيادة التحويلية وخاصة في جانب التحفيز الإلهامي الذي ظهر كأدنى الأبعاد ممارسة وتوفير الدعم والتدريب اللازمين لمديري مدارس التربية الخاصة، لرفع كفاءتهم القيادية وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، مدارس التربية الخاصة، شرقي القدس

### The reality of transformational leadership among special education school principals in East Jerusalem from the perspective of teachers and therapists

Rana Fayez Ramouni

Ghadir Atta Aburia

PhD student in the Education and Learning program - Faculty of Graduate Studies - An-Najah National University - Nablus - Palestine

PhD student in the Education and Learning program - Faculty of Graduate Studies - An-Najah National University - Nablus - Palestine

Received: 20/11/2025

Accepted: 25/12/2025

Published: 20/1/2026

**Abstract:** This study aimed to identify the extent to which transformational leadership is practiced by principals of special education schools in East Jerusalem, as perceived by teachers and therapists. The study used a descriptive methodology, and a questionnaire composed of (25) items distributed across four domains: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The sample consisted of (205) participants from special education schools in East

Jerusalem. The results indicated that the overall level of transformational leadership practice was moderate ( $M= 3.48$ ), and there were no statistically significant differences about transformational leadership due to gender or years of experience. The study recommends strengthening professional development programs in transformational leadership, particularly in the area of inspirational motivation, which received the lowest mean score. The study also highlights the need to provide adequate training and support for special education principals to enhance their leadership competencies and improve educational outcomes.

#### المقدمة:

تُعدُّ القيادة التحويلية من الاتجاهات المعاصرة البارزة التي فرضت وجودها بقوة في الميدان التربوي، نظرًا لقدرتها على إحداث تحولات جوهرية داخل المؤسسات التعليمية وتعزيز فعالية الأداء لدى الأفراد والمجموعات، وقد نشأت كاستجابة نقدية لأنماط القيادة التقليدية التي تركز على السيطرة والامتثال، لتُقدِّم بديلاً يعزز الإلهام، والتفكير الإبداعي والانتماء المهني، وتعتمد القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ التي تُسهم في تحفيز الأفراد على تجاوز مصالحيهم الشخصية والعمل بروح جماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة. ومن خلال تبني هذا النهج يصبح القائد التربوي أكثر قدرة على بناء مناخ مدرسي داعم، يُشجِّع المعلمين على الابتكار ويُعزز ثقافة التعاون والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار.

وظهر المفهوم بصيغته النظرية في أواخر السبعينيات مع أعمال جيمس بيرنز ثم طوّره برنارد باس في الثمانينيات، مُقدِّمًا نموذجًا عمليًا للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي، التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي (Bass & Riggio, 2006)، وقد أظهرت أبحاث متعددة أن هذه الأبعاد مجتمعة تُمكن القائد من بناء الثقة، وبتّ الحماس، وتشجيع التفكير النقدي وتقديم الدعم الفردي، مما يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والتحفيز الذاتي لدى العاملين (Northouse, 2016).

وفي السياق التربوي تحظى القيادة التحويلية باهتمام متزايد نظرًا لدورها الفاعل في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الالتزام والانتماء المهني، وتوضح الدراسات الحديثة وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، والإبداع التربوي وبناء مجتمعات تعلم مهنية (Khan et al., 2024). كما أظهرت بحوث أخرى أن هذا النمط القيادي يسهم في تحسين بيئة التعلم للطلبة من خلال تعزيز العلاقات المهنية وتطوير ثقافة تشاركية داخل المدرسة (Çakır & Özgenel, 2024)، ويزداد تأثير القيادة التحويلية أهمية في مؤسسات التربية الخاصة، نظرًا لطبيعة الفئات التي تتعامل معها هذه المؤسسات، والتي تتطلب قيادة إنسانية مرنة تتسم بالتحفيز والدعم والرؤية الشمولية، وتشير دراسات متعددة إلى أن ممارسة هذا النوع من القيادة في مدارس التربية الخاصة تُسهم

في رفع معنويات العاملين، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة وبناء بيئة تعليمية آمنة وشاملة (الجالودي، 2024؛ عبد القادر، 2024؛ محمد، 2024).

وقد بينت دراسات عربية تحديات تطبيق القيادة التحويلية مثل تفاوت الأبعاد الأربعة في التطبيق العملي، وضعف التدريب القيادي ونقص الصلاحيات الإدارية (خميس، 2021؛ العسكر، 2016)، ومن جهة أخرى أظهرت نتائج إيجابية لدراسات ميدانية عربية أثر القيادة التحويلية في تعزيز التمكين المهني للمعلمين وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المدارس (قرواني، 2017؛ الشمري، 2023).

وعلى الرغم من تنامي عدد الدراسات حول القيادة التحويلية في المجال التعليمي إلا أن هناك فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية تتعلق بتطبيق هذا النمط القيادي وتحديداً في مدارس التربية الخاصة، ولا سيما في سياق محلي حساس ومعقد مثل شرقي القدس. والمدارس في هذه المنطقة تواجه تحديات مزدوجة: إدارية وتنظيمية من جهة، وسياقية وثقافية وسياسية من جهة أخرى، مما يجعل ممارسات القيادة فيها خاضعة لضغوط مركبة تستدعي أنماطاً قيادية مرنة وفعالة.

وتشير الأدبيات إلى أن فعالية القيادة التحويلية تتأثر بالسياق الثقافي والاجتماعي للمؤسسة، مما يجعل دراسة هذا النمط في بيئة كمدارس شرقي القدس أمراً ذا أهمية علمية وتطبيقية (Bass & Riggio, 2006). ومن هنا برزت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف استكشاف واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين، ومحاولة سد الفجوة البحثية في هذا المجال وتقديم رؤى يمكن البناء عليها لتطوير الأداء القيادي التربوي في بيئات التعليم الخاص الفلسطينية.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التربية الخاصة في شرقي القدس تحديات متسارعة في البيئة التعليمية، وتوصلت دراسة عبد القادر (2024) إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى القيادة التحويلية وجودة التعليم ورضا العاملين، وأكدت دراسات مثل دراسة كل من: (Khan et al., 2021؛ Çakır& Özgenel, 2024؛ Degef& Kidane, 2024)، أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية يرتبط بزيادة جودة الأداء الفردي والجماعي، وتحسين الرضا المهني، وبناء مجتمعات تعلم مهنية. وتوصلت دراسة محمد (2024) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس وولائهم المؤسسي، مما يؤكد فعالية القيادة التحويلية في تحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات التعليمية بفاعلية.

وتوصلت دراسة سميرات ومقابلة (2014)؛ ودراسة (Lucks, 2020) إلى أن القيادة التحويلية قد لعبت دوراً في تنمية دافعية المعلمين نحو عملهم، وتوصلت دراسة الشريف (2014) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على تحقيق

الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وأوصت بعض الدراسات مثل دراسة (Maki et al. (2021) وÇakır& Özgenel (2024) بأهمية تبني برامج وسياسات داعمة للقيادة التحويلية.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة إلى تبني مبادئ القيادة التحويلية في مؤسسات التربية الخاصة في شرقي القدس بدلاً من الاعتماد على أساليب القيادة التقليدية التي قد لا تلبّي متطلبات التطوير والتحسين، وعلى الرغم من الفوائد المثبتة للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي ورفع دافعية العاملين إلا أن الشواهد تشير إلى تباين مستوى تبني مديري مدارس التربية الخاصة لهذا النمط القيادي. وبناء عليه تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في مدينة شرقي القدس للقيادة التحويلية من خلال استقصاء آراء المعلمين والمعالجين العاملين فيها، وذلك بهدف تحديد مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) لدى هؤلاء المديرين والكشف عن الفروق في مستوى هذه الممارسة تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والمسعى الوظيفي والمستوى الأكاديمي، وبناء عليه تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) من وجهة نظر المعلمين والمعالجين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسعى الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية المرتبطة بمشكلة البحث واحتياجات الميدان التربوي وتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين العاملين معهم.
- الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، ولا سيما الجنس والمستوى الأكاديمي والمسعى الوظيفي في المجال التعليمي.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات نظرية وعملية متعددة، يمكن تلخيصها في التالي:

- الأهمية النظرية: تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية حول القيادة التحويلية في سياق مدارس التربية الخاصة، ولا سيما في مدينة شرقي القدس التي تتسم بظروفها التربوية والاجتماعية الخاصة، وبذلك تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال توثيق مدى تطبيق مفهوم حديث في القيادة التربوية ضمن بيئة لم تحظَ باهتمام كافٍ في البحوث السابقة، كما تعزز النتائج المتوقعة الإطار النظري للقيادة التحويلية عبر اختبارها في سياق ثقافي مميز ومختلف عن البيئات التي أجريت فيها معظم الدراسات الأجنبية.
- الأهمية التطبيقية: توقّر الدراسة معلومات عملية لصنّاع القرار التربوي في شرقي القدس والمناطق المشابهة حول مستوى تبني مديري مدارس التربية الخاصة لممارسات القيادة التحويلية، وهذه المعلومات يمكن أن تساعد وزارة التربية والتعليم والمؤسسات المشرفة على تلك المدارس في تحديد جوانب القوة والضعف في ممارسات القادة التربويين، وقد تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات لتعزيز تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس وتحسين فعالية الإدارة المدرسية فيها، من خلال معالجة جوانب القصور التي قد تكشفها الدراسة في ممارسات المديرين. وقد تسهم الدراسة أيضاً في تحسين عمليات التطوير المهني للقيادات المدرسية من خلال توصيات مبنية على بيانات ميدانية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة التعليم الخاصة وجودة الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة.

#### مصطلحات الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة تم اعتماد المصطلحات التالية وفق تعريفات نظرية وإجرائية محددة:

#### • القيادة التحويلية:

تعرف بأنها نمط قيادي حديث يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي جذري في المنظمة وأفرادها، من خلال تحفيز الأتباع فكرياً وعاطفياً لتجاوز مصالحهم الشخصية والعمل نحو أهداف مشتركة عليا، وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass & Riggio, 2006).

وعرف الشمري (2023) القيادة التحويلية بأنها "ممارسة أسلوب قيادي قائم على تعزيز الإلهام والتحفيز وتقدير الاختلافات الفردية، من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المؤسسية"، وعرفها الجالودي (2024) بأنها "العملية التي يحقق فيها المدير التربوي تطوراً جذرياً في الأداء من خلال بناء ثقافة تنظيمية تركز على التمكين والإبداع والوعي الاستراتيجي لدى العاملين".

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير مدرسة التربية الخاصة في استبانة القيادة التحويلية المعدّة لهذه الدراسة، وتشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى ممارسة عالٍ للقيادة التحويلية من قبل المدير، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى مستوى ممارسة متدنٍ.

وتعرف الباحثان أبعاد القيادة التحويلة كما يلي:

- التأثير المثالي: يشير إلى مدى تمتع القائد بصفات القدوة والتأثير الأخلاقي على أتباعه، بحيث يُلهم الاحترام والثقة ويضع مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية، والقائد ذو التأثير المثالي يتصف بالنزاهة والالتزام بالمبادئ والقيم حتى تحت الضغوط، ويكون نموذجًا يحتذى به في السلوك والأخلاق.
- التحفيز الإلهامي: قدرة القائد على بث روح الحماس والأمل والتفاؤل في نفوس الأتباع وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم نحو تحقيق رؤية وأهداف مشتركة، ويتضمن ذلك تواصل القائد بطريقة مشجعة واستخدامه للرموز والشعارات القصيرة لرفع معنويات العاملين، بالإضافة إلى إظهار التفاؤل بالمستقبل وإشراك الجميع في التطوع إليه.
- الاستثارة الفكرية: تشير إلى مدى تشجيع القائد للأتباع على الابتكار والإبداع والتفكير النقدي، وتحدي الافتراضات القائمة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، والقائد الذي يمارس الاستثارة الفكرية يقدر الأفكار الجديدة ويشجع النقاش المفتوح وتبادل الآراء، ويتقبل الأخطاء كفرص للتعلم.
- الاعتبار الفردي: قدرة القائد على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والاهتمام باحتياجات كل فرد وتوجيهه وتطويره بشكل شخصي، ويظهر القائد ذو الاعتبار الفردي سلوكيات مثل الاستماع الفعال لمرؤوسيه، وتفويض المهام بناءً على قدرات الأفراد، وتقديم الإرشاد والتغذية الراجعة التي تلبى احتياجات كل شخص على حدة.

#### • مدارس التربية الخاصة:

تعرف إجرائياً بأنها المدارس الواقعة في نطاق مدينة شرقي القدس التي تقدم خدمات التعليم الخاص لذوي الاحتياجات الخاصة على اختلاف فئاتهم العمرية والتصنيفية والتي شملتها هذه الدراسة، وتشمل تلك المدارس كل مؤسسة تعليمية تُصنّف رسمياً على أنها مدرسة تربية خاصة، وتعمل داخل حدود مدينة القدس الشرقية خلال العام الدراسي 2024/2025.

#### • المعلمون والمعالجون:

يمكن تعريفهم إجرائياً بأنهم جميع الأفراد العاملين في مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس بوظيفة معلم/معلمة صف أو مادة أو بوظيفة معالج/معالجة (كمعلمي التربية الخاصة، واختصاصيي النطق والعلاج الوظيفي وغيرهم) الذين شاركوا في الاستبانة الحالية وأدلو بأرائهم حول ممارسات المديرين، وتم اعتماد وجهات نظرهم كمصدر رئيسي لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرهم.

#### الخلفية النظرية للدراسة:

تعد القيادة الأداة الفعالة التي يمكن للمؤسسات استخدامها حتى تصل إلى أهدافها المنشودة، والمنسق العام والرابط الرئيسي بين مختلف عناصر المؤسسة لتحقيق التكامل بين المدخلات المادية والبشرية وصولاً إلى تحقيق غايات المجتمع وتطلعاته، وتهدف القيادة الفعالة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، وتفجير الطاقات، وتنمية المهارات (عبد العزيز والعززي، 2018).

## 1- مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد جيمس ماكجريجور بيرنز الذي وصف القيادة التحويلية في كتابه "Leadership" عام 1978 بأنها عملية يتفاعل فيها القائد والمرؤوسون بطريقة ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق لدى الجميع.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود (العنبي، 2006، 128).

وتعرف بأنها قدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته داخل مدرسة المستقبل، وزيادة قدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء مجتمع المدرسة ورفع مستواهم، من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية (الحري، 2007، 128).

وتعرف بأنها نمط قيادي يحفز الأتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المؤسسة، كونه قادراً على التأثير في اهتمامات التابعين (Shibru, 2011, 687). كما تعرف بأنها عملية قائمة على تحفيز الأتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المؤسسة (Bell, 2013, 2).

وعرف الشمري (2018، 25) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من خلال تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة. وهناك من عرف القيادة التحويلية بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة من أجل رفع دافعية المعلمين في مدرسته، وإقناعهم وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعزيز استعدادهم لتنفيذ المهام المطلوب إنجازها (عازم، عاشور، العمري، 2024، 9).

وتعرف الباحثتان القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يستند إلى فكرة محورية مفادها أن القائد يستطيع إحداث تغيير جذري وإيجابي في المؤسسة من خلال إلهام الأتباع ودفعهم نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم.

## 2- أهمية القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث التغيير الحقيقي المتكامل في الأجهزة الحكومية والارتقاء بالمنظمات والأفراد من خلال تعزيز القيم وتطوير المهارات، وللقيادة التحويلية دور كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال التمكين الإداري الذي يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات، وإظهار القدرات الإبداعية الكامنة لديهم (المحمادي، 2021).

وتبرز أهمية القيادة التحولية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات من وجهة نظر سيرجفاني في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وتعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسات، والتقلبات في حاجات العاملين وورغباتهم، ورفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (الهلال، 2006).

وتلعب القيادة التحولية دوراً مهماً في المجال التربوي، ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة:

- تحسين الرضا الوظيفي والالتزام: توجد علاقة وثيقة بين تبني القادة التربويين لسلوكيات القيادة التحولية وبين ارتفاع مستوى رضا المعلمين عن عملهم وزيادة التزامهم التنظيمي، فقد توصلت دراسة (Khan et al., 2021) إلى أن القيادة التحولية لها أثر إيجابي معنوي على التزام المعلمين وولائهم تجاه المؤسسة، وأن القائد التحولي عبر دعمه المستمر وتحفيزه الإيجابي يعزز شعور المعلمين بالانتماء ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة. وأشارت دراسة (Degef& Kidane, 2024) إلى أن نمط القيادة التحولية أسهم في خلق ثقافة مدرسية داعمة شعورياً واجتماعياً للمعلمين، مما رفع مستوى رضاهم عن بيئة العمل وزاد من رغبتهم في الاستمرار والخدمة داخل مدرستهم.
- جودة العملية التعليمية ومخرجاتها: تبني القيادة التحولية ينعكس إيجاباً على جودة التعليم المقدم للطلبة، وفي هذا السياق توصلت دراسة عبد القادر (2024) إلى ارتباط ممارسة المديرين للسلوك التحولي بتحسين جودة التعليم كما يدركها المعلمون وزيادة رضا المعلمين عن أداء المدرسة بشكل عام. وأشارت دراسة (Mohammed, 2024) إلى أن تأثير القيادة التحولية لم يقف عند حدود رضا العاملين، بل تجاوز ذلك إلى رفع مستوى انخراطهم المهني وشعورهم بولاء أكبر تجاه مؤسساتهم الأكاديمية بالمقارنة مع أنماط القيادة الأخرى (كالتبادلية أو الأوتوقراطية)، وأكدت أن نمط القيادة التحولية هو الأكثر إسهاماً في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وطلبهم.
- تمكين المعلمين وإشراكهم في صنع القرار: أحد الجوانب الجوهرية في القيادة التحولية هو تمكين العاملين وإعطاؤهم دوراً في صنع القرار التربوي، وقد أكدت دراسة الشمري (2023) أن القادة التربويين الذين ينتهجون الأسلوب التحولي يحققون مستوى عالٍ من تمكين المعلمين وإشراكهم الفعال في صنع القرارات المدرسية، وهذا التمكين ظهر من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك ممثلين عن المعلمين في مجالس التخطيط والتقييم وأخذ آرائهم عند تطوير خطط المدرسة أو حل مشكلاتها، ونتيجة لذلك شعر المعلمون بقيمة أكبر لدورهم في المدرسة وازدادت دافعتهم للعمل مما انعكس إيجاباً على أدائهم وأداء طلبتهم في نهاية المطاف. وأوضح قرواني (2017) أن القيادة التحولية في المدارس الفلسطينية ساعدت في رفع إحساس المعلمين بالانتماء للمؤسسة التعليمية وزادت من مشاركتهم الفاعلة في الأنشطة التربوية، ويمكن فهم ذلك على ضوء ممارسات القائد التحولي في مراعاة الاحتياجات الفردية وتقديم التشجيع المستمر، الأمر الذي يخلق جوّاً من الثقة المتبادلة

يدفع المعلمين للمبادرة والمشاركة بفعالية. وكذلك فإن وجود قيادة مدرسية تمنح المعلمين مساحة للتعبير عن آرائهم وتجرب أفكارهم الجديدة يؤدي إلى بناء مجتمع تعلّم مهني داخل المدرسة، حيث يتبادل المعلمون خبراتهم ويتعاونون لحل المشكلات، مما يعزز التطوير المهني المستمر لديهم.

### 3- أبعاد القيادة التحويلية:

هناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية تشمل ما يلي:

#### أ- التأثير المثالي:

يشير إلى قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك (Bass, Riggio, 2006)، وأطلق عليها البعض المهابة، وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه (رشيد، 2003).

ومن خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي يعد نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالٍ يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع (Niekerk, 2005).

ويرجع ذلك إلى الخبرات التي يمتلكها القائد والمواهب التي يتمتع بها وتجعله مثيراً لإعجاب الآخرين وقُدوةً لهم، ومؤثراً فهم ذلك التأثير النابع من التواصل المستمر معهم في مواقع العمل، بهدف خلق روح التعاون فيما بينهم وتوجيه وعيمهم نحو الإيمان بأن تحقيق الأهداف الشخصية يجب أن يكون بالاتساق مع تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني إيجاد صيغة موحدة من القيم الشخصية والمنظمية تخلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين (القرنوتي، 2001).

#### ب- التحفيز الإلهامي:

يشير إلى قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002).

وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وحث روح الحماسة لتحقيق الأهداف (Goodwin, et al., 2011). بالإضافة إلى قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002).

## ج- الإثارة الفكرية:

هي قدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، والقدرة على قراءة تلك المشكلات وفهمها بطريقة جديدة (Bass, Riggio, 2006).

بالإضافة إلى قدرة القائد على دعم النماذج الجديدة في العمل، وزيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل (AL- Swidi, et al., 2012).

## د- الاعتبارات الفردية:

تشير إلى اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass, Riggio, 2006).

والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمؤسسة، والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال والأهداف الشخصية، ويكون المرؤوسون محفزين وملهمين لتحقيق هذه الأهداف (Ismail, et al., 2010).

ويُظهر التكامل بين الأبعاد الأربعة أعلاه صورة شاملة للقائد التحويلي المثالي، وهذا القائد الملهم يوازن بين كونه قدوةً وملهمًا وبين كونه محفزًا للعقول وراعياً للأفراد، وقد أشار (Bass, Riggio, 2006) إلى أن القادة الذين يطبقون الأبعاد الأربعة بشكل متكامل ينجحون في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تدعم التعاون والإبداع وتسهم في نقل رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع عملي.

## 4- خصائص القائد التحويلي ومهامه:

يتسم القائد التحويلي بالعديد من الصفات ومنها ما يلي:

- يتمتع بثقة ذاتية عالية ووعي خال من الصراعات الداخلية.
- يشارك جميع الأفراد مشكلاتهم ولديه القدرة على تقديم الحلول المناسبة.
- مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم.
- القدرة على الاتصال والتواصل الفعال.
- امتلاك المصادقية التي تغرس في نفوس الأتباع الثقة العالية فيه، مع الاقتناع التام بنزاهته.
- امتلاك طاقة محفزة عالية تجعله تحويلياً لغيره من الأتباع في حال كانت طاقتهم للعمل منخفضة.
- يسعى إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتتخطى ما هو متوقع منهم في المؤسسة.

- عنصر تغيير محب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير (مصطفى، 2002).

- يشرك الآخرين من خلال التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة والمرؤوسين، مما ينتج عنه الجهود الجماعية لتطوير وتحويل المرؤوسين إلى قادة (Allix, 2000).

- لديه القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهو صانع نجاح المؤسسات وتميزها (Trofino, 2000).

وأشار العمري (2004) إلى أنه لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل مؤسسته نحو الأفضل ينبغي أن يتسم بالخصائص التالية:

- يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- أن يكون قادراً على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها.
- أن يكون لديه حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- أن يرى القائد التحويلي أن المربر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ووعي خالي من الصراعات الداخلية.
- يسعى إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتتخطى ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.
- محب للتغيير والمخاطرة المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وهناك العديد من المهام للقائد التحويلي، ومنها ما يلي: إدارة التنافس، والإشراف على إدارة التغيير، وتحقيق تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي، وإدارة الفرق العالمية، والإشراف على إدارة الأزمات، بالإضافة إلى إدارة التعليم والتدريب المستمر (المغربي، 2004).

وأشار الهواري (2000) والبدري (2005) إلى أن هناك وظائف مهام رئيسية للقائد التحويلي تختلف عن أي مدير آخر، وهي على النحو التالي:

- أ. إدراك الحاجة إلى التغيير: فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير، ويتعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
- ب. تقديم الرؤية المستقبلية: فالقائد التحويلي عليه كتابة وصياغة طموحه ورسالته لكي يحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
- ج. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: حيث يكيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين ليتلاءم مع البرنامج الجديد، لأن التغيير لا يتم في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
- د. اختيار نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم: والتي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينه، وتكون ملائمة للواقع العملي.

هـ. إدارة الفترة الانتقالية: وهي من أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم، والتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجيه مناسبة.

و. تنفيذ التغيير ومتابعته: أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالمتردد والمتأرجح، فالإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، لأن التغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول.

##### 5- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية:

على الرغم من المزايا العديد للقيادة التحويلية إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود تحديات تحول دون التطبيق الأمثل للقيادة التحويلية في البيئة التربوية العربية، وقد أشارت دراسة العسكر (2016) إلى أن هناك عقبات تحد من ممارسة القيادة التحويلية، ومن أبرزها: نقص التدريب على مهارات هذا النمط القيادي وضعف المتابعة والتقييم من الجهات الإشرافية، ومن دون تأهيل كافٍ للقادة في مهارات الإلهام والتحفيز والاستثارة الفكرية قد يميل بعضهم للعودة إلى الأساليب التقليدية في الإدارة، كما أن غياب نظم مساءلة تقيّم مدى تبنّي المديرين للممارسات الحديثة قد يجعل الجهود الفردية للقادة التحويليين محدودة التأثير أو عرضة للإحباط.

وفي السياق ذاته كشفت دراسة خميس (2021) تبايناً في مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بين مديري المدارس، حيث وُجد أن التحفيز الإلهامي هو أكثر الأبعاد ممارسة، يليه التأثير المثالي ثم الاستثارة الفكرية وأخيراً الاعتبار الفردي الأقل ممارسة. وهذه النتيجة تشير إلى أن بعض القادة قد يركزون على جوانب معينة من القيادة التحويلية (مثل بث الحماس والرؤية) بينما يهملون جوانب أخرى (كالمتابعة الفردية المستمرة للموظفين)، وقد يعود ذلك إلى ثقافة إدارية سائدة تقلل من أهمية التواصل الفردي أو إلى ضغوط العمل التي تجعل الوقت المتاح لدعم كل معلم على حدة محدوداً، ولذلك أوصت دراسة خميس (2021) بضرورة تدريب مديري المدارس على تحقيق توازن في ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية دون أن يغلب بُعد على آخر.

##### 6- السياق المحلي (شرقي القدس ومدارس التربية الخاصة):

تُعدّ بيئة شرقي القدس التعليمية بيئة غنية بالتحديات والخصوصيات التي قد تؤثر على أنماط القيادة المدرسية فيها، فمن جهة تعاني هذه المدارس وخاصة مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من محدودية الموارد أحياناً ومن تعقيدات إدارية نتيجة تداخل المرجعيات التعليمية (جهات إشراف فلسطينية وإسرائيلية ودولية)، ومن جهة أخرى يواجه مديرو مدارس شرقي القدس ضغوطاً مجتمعية وسياسية تجعل دورهم القيادي أكثر تعقيداً. وفي ضوء ذلك تكتسب القيادة التحويلية أهمية مضاعفة لتمكين المديرين من التعامل الإيجابي مع هذه التحديات، إلا أن الأدبيات المتاحة حول مدى تبنّي القيادة التحويلية في مدارس شرقي القدس قليلة للغاية، وإحدى الدراسات القليلة المتوفرة هي دراسة أبو الضبعات (2013) التي بحثت واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية عموماً في ضوء مفاهيم القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وقد أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في تلك

المدارس كان متوسطاً بشكل عام مع تفاوت بين الأبعاد، حيث برزت بعض الجوانب بشكل أفضل من غيرها، وهذه النتائج القديمة نسبياً (2013) تعزز الحاجة إلى تحديث البيانات من خلال دراسات حديثة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي طرأت خلال العقد الماضي على واقع التعليم في شرقي القدس، كما تبرز أهمية التركيز على مدارس التربية الخاصة تحديداً نظراً لخصوصية دورها وشدة الحاجة لتطبيق أساليب قيادية فعالة فيها، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتلقي الضوء على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري هذه المدارس ولتقدم قاعدة معرفية يمكن الانطلاق منها نحو تطوير سياسات وبرامج دعم قيادي ملائمة للسياق المقدسي.

يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية أصبحت ركناً أساسياً في أدبيات القيادة التعليمية المعاصرة، لما لها من تأثيرات إيجابية متعددة الجوانب، ومع ذلك فإن نجاح تطبيقها يعتمد على سياق البيئة المدرسية وظروفها الخاصة. وفي البيئات الغنية بالدعم والتدريب حققت القيادة التحويلية نتائج فعالة في رفع أداء المدارس ومعنويات المعلمين، أما في البيئات التي تفتقر إلى ذلك فقد يكون مستوى تبني هذا النمط القيادي أقل من المأمول.

#### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أجرى روج (Rugg, 2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (650) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في الهند طبقت عليهم استمارة القيادة متعددة العوامل. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية لدى المديرين ورضا المعلمين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذوي الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والنوع، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

وأجرى مولينار وآخرون (Moolenaar, et al., 2010) دراسة سعت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وشبكة العلاقات الاجتماعية، والمناخ المدرسي الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من (702) من المعلمين و(51) مدير مدرسة من المدارس الأساسية في إحدى مديريات التعليم الهولندي، واشتملت أدوات الدراسة على نموذج تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية، واستبانة القيادة التحويلية، واستبانة المناخ المدرسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والمناخ المدرسي الإبداعي، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المناخ المدرسي الإبداعي وقدرة مديري المدارس على إقامة شبكة العلاقات الإنسانية، فكلما حرص مديرو المدارس على بناء علاقة جيدة مع المعلمين كلما سعى المعلمون إلى إحداث تغيير إيجابي في المدرسة.

واستهدفت دراسة أبو الضبعات (2013) الكشف عن واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتكونت العينة من (481) معلماً ومعلمة و(58) مديراً ومديرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس كما يراها المديرون والمعلمون تراوحت بين متوسط ومرتفع، وحصل بُعد التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية على أدنى تقديرات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول واقع القيادة التحويلية تعزى لمتغير جنس المعلمين لصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي السلوك، وعدم وجود فروق تعزى إلى الجهة المشرفة على المدرسة، ووجود فروق تعزى لمتغير جنس المديرين لصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي الأخلاقي وبتغير سنوات الخبرة للمديرين، وبتغير الجهة المشرفة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمديرين.

وهدفت دراسة السلطي (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) على ذلك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت الأدوات على استبانتين، وتكونت العينة من (326) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية جاء بدرجة تقدير كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة لصالح الإناث وذوي الخدمة الأكثر من 10 سنوات، ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأن مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاء بدرجة تقدير كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التميز.

وسعت دراسة قرواني (2017) إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل النظري والنوعي، وأظهرت النتائج أن هناك دوراً مرتفعاً للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في تمكين المعلمين بالمدارس في فلسطين، ووجود فروق حول دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وضرورة تحلي القائد التحويلي بخصائص معينة، وامتلاكه لمهارات محددة حتى يكون قائداً تحويلياً، وخاصة التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة العقلية، والرؤية المستقبلية، والمصادقية والنشاط، وأن استخدام نمط القيادة التحويلية يؤدي لتمكين المعلمين، كما يؤدي إلى تقليل أعباء المديرين في المدارس باستخدام توزيع القيادة وتفويضها، والتشاركية في الإدارة.

وهدفت دراسة عمايرة (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة

القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وكشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار. واستهدفت دراسة الشمري (2023) الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (375) قائداً تربوياً. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل، والجنسية، والخبرة).

وسعت دراسة عازم وعاشور والعمري (2024) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (424) معلماً ومعلمة، واشتملت الأدوات على استبانتين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الدافعية لدى المعلمين جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى المعلمين.

وهدف دراسة الجالودي (2024) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في الأردن للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الوعي الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة طبقت عليهم استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الوعي الإستراتيجي جاء مرتفعاً أيضاً، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الوعي الإستراتيجي.

واستهدفت دراسة المطيري (2025) الكشف عن درجة ممارسة قادة كليات عنيزة الأهلية للقيادة التحويلية وأثرها على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألفت العينة من (179) عضو هيئة تدريس طبقت عليهم استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في كليات عنيزة الأهلية جاء بدرجة كبيرة جداً، وأن مستوى كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة جداً أيضاً، ووجود أثر للقيادة التحويلية على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق لتأثير الاستثارة الفكرية على كفاءة الأداء تعزى لنوع الكلية، ووجود فروق لتأثير الاعتبار الفردي على كفاءة الأداء تعزى لنوع الكلية.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال العرض أن الدراسات السابقة على الرغم من تنوعها الجغرافي والمنهجي، تتفق على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي وتعزيز مناخ العمل التربوي، ومع ذلك فإن هناك تبايناً في نتائج الدراسات حول مدى تطبيق الأبعاد الأربعة بشكل متوازن، ففي حين أظهرت بعض الدراسات سيطرة بُعد التحفيز الإلهامي أشارت أخرى إلى ضعف الاعتبار الفردي أو الاستثارة الفكرية. ومن الجدير بالذكر أن معظم الدراسات المذكورة ركزت على التعليم العام، وقاماً تم تناول القيادة التحويلية في سياق مدارس التربية الخاصة التي تُعد أكثر تعقيداً من حيث احتياجات الطلبة والتحديات الإدارية، كما أن خصوصية السياق المقدسي بما يحمله من تحديات سياسية وتنظيمية، جعلت من هذه الدراسة محاولة نوعية لسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال استكشاف واقع القيادة التحويلية في بيئة تعليمية نادرة التناول. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، ومنها: بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في الأداة، وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأدبيات، وصياغة التوصيات العملية المقترحة بما ينسجم مع التحديات المحلية والمقاربات العالمية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث يتيح المنهج الوصفي جمع البيانات الميدانية حول الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ومن ثم وصفها وتحليلها بشكل كمي موضوعي، ويعد هذا المنهج مناسباً لاستطلاع آراء شريحة واسعة من المشاركين واستخلاص مؤشرات كمية حول درجة توافر ظاهرة معينة ودراسة الفروق بينها بحسب المتغيرات الديموغرافية، وبما أن الهدف هو وصف الواقع الراهن لقيادة المديرين وتحليله دون التدخل فيه، فإن المنهج الوصفي هو الأنسب لتحقيق موضوعية النتائج ودقتها.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعالجين العاملين في مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس للعام الدراسي 2025/2024، وبحسب إحصاءات غير رسمية يبلغ عدد مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس (25) مدرسة، يتوزع عليها عشرات المعلمين والاختصاصيين الذين يقدمون خدمات تعليمية وعلاجية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وتمت مخاطبة جميع تلك المدارس للمشاركة في الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (205) مشاركين تتضمن مستويات مختلفة من حيث الجنس والمؤهل والوظيفي، تم اختيارهم بطريقة العينة المتاحة/ العرضية من مجتمع الدراسة الأصلي وفق مدى تيسر الوصول إليهم وتعاونهم، وتضمنت العينة (147) معلماً ومعلمة و(58) معالجاً ومعالجة من مختلف التخصصات العلاجية (مثل علاج النطق، والعلاج الوظيفي، والإرشاد النفسي،... إلخ)، كما توزعت العينة من حيث الجنس إلى (73) من الذكور و(132) من الإناث، مما يعكس الواقع الفعلي لهيئة التدريس والخدمات المساندة حيث

الغالبية من الإناث، أما من حيث المستوى التعليمي فقد كان من بينهم (97) حاصلين على درجة البكالوريوس و(108) حاصلين على درجة الماجستير فأعلى، مما أتاح تمثيلاً متنوعاً لوجهات النظر، ويوضح ذلك الجدول التالي.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
%35.6	73	ذكور	الجنس
%64.4	132	إناث	
%71.7	147	معلم/ معلمة	المسمى الوظيفي
%28.3	58	معالج/ معالجة	
%47.3	97	بكالوريوس	المؤهل الأكاديمي
%52.7	108	ماجستير فأعلى	

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة مُطوّرة لغرض قياس درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس التربية الخاصة كما يراها المعلمون والمعالجون، وتم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة والأدوات القياسية المستخدمة في بحوث سابقة عن القيادة التحولية، مثل (استبانة Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ الشهيرة التي طورها Bass وزملاؤه)، كما تم الاستفادة من بعض المقاييس العربية التي ظهرت في دراسات محلية لضمان ملاءمة الفقرات ثقافياً، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين كالتالي:

- البيانات الديموغرافية: تضمن ثلاثة متغيرات هي: الجنس (ذكر/ أنثى)، المسمى الوظيفي (معلم/ معالج) والمؤهل الأكاديمي (بكالوريوس/ ماجستير).
- أبعاد القيادة التحولية: تضمن هذا القسم (25) عبارة تغطي أبعاد القيادة التحولية الأربعة كما يلي:
  - البُعد الأول: التأثير المثالي: ويضم (6) عبارات.
  - البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي: ويضم (6) عبارات.
  - البُعد الثالث: الاستئارة الفكرية: ويضم (6) عبارات.
  - البُعد الرابع: الاعتبار الفردي: ويضم (7) عبارات.

وتم صياغة جميع عبارات الاستبانة بطريقة إيجابية بحيث تعكس السلوك المرغوب، وأجيب عنها من قبل المشاركين باستخدام مقياس ليكرت خماسي لتقدير درجة التحقق، حيث تم إعطاء الدرجات على النحو التالي: (1) = قليلة جداً، 2 = قليلة، 3 = متوسطة، 4 = كبيرة، 5 = كبيرة جداً) وبالتالي فإن الدرجة الأعلى (5) تعني أن المدير يمارس السلوك المذكور بدرجة كبيرة جداً والدرجة الأدنى (1) تعني غياب ذلك السلوك أو ندرته، ويتراوح نطاق الدرجة الكلية

للأداة ما بين 25 و125، حيث تشير الدرجة العليا إلى ممارسة مرتفعة جداً للقيادة التحويلية بشكل عام والعكس صحيح، أما نطاق الدرجة لكل بُعد فكان: 6-30 للأبعاد الثلاثة الأولى و7-35 لبُعد الاعتبار الفردي.

#### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كلٍ من:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض النسخة الأولى من الاستبانة على دكتور حسام القاسم المختص في مجالات الإدارة التربوية والتربية الخاصة، حيث قام بمراجعة العبارات من حيث وضوحها اللغوي وملاءمتها الثقافية، وكذلك من ناحية شموليتها لمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها بناءً على ملاحظاته أُجريت بعض التعديلات البسيطة كتوضيح صياغة بعض العبارات وتعديل مصطلحات محددة لتلائم بيئة مدارس شرقي القدس، وحصلت معظم العبارات على اتفاق بنسبة عالية بين المحكمين (فوق 80%)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة جيدة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

ب- **صدق البناء:** تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، حيث طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (30) مشاركاً من المعلمين والمعالجين في مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس غير العينة الأساسية، وتم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS لحساب معاملات الارتباط، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين.

جدول (2)

#### معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التأثير المثالي	0.828**	7	0.626**	13	0.883**	19	0.552**
التحفيز الإلهامي	0.832**	8	0.843**	14	0.850**	20	0.650**
الاستثارة الفكرية	0.614**	9	0.736**	15	0.777**	21	0.845**
الاعتبار الفردي	0.549**	10	0.533**	16	0.697**	22	0.875**
	0.747**	11	0.853**	17	0.910**	23	0.798**
	0.871**	12		18	0.899**	24	0.865**
						25	0.850**

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.533-0.910)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

## جدول (3)

## معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
**0.732	التأثير المثالي
**0.840	التحفيز الإلهامي
**0.771	الاستثارة الفكرية
**0.729	الاعتبار الفردي

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل بُعد أو محور والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح ما بين (0.732-0.840)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

## ثبات الأداة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS)، بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ويوضحها الجدول التالي.

## جدول (4)

## معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.95	6	التأثير المثالي
0.96	6	التحفيز الإلهامي
0.95	6	الاستثارة الفكرية
0.96	7	الاعتبار الفردي
0.96	25	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية جداً، وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد ما بين (0.95-0.96)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.96)، مما يعزز الثقة في أن الأداة تقيس بشكل موثوق ما وُضعت لقياسه (أي ممارسات القيادة التحويلية). وتم التأكد أيضاً من ثبات الإعادة من خلال إعادة تطبيق الاستبانة بعد أسبوعين على العينة الاستطلاعية، وحساب معامل الارتباط بين درجات التطبيقين، فكانت النتيجة 0.89 مما يدعم استقرار الأداة عبر الزمن.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية SPSS وأجريت المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- التكرارات Frequency والنسبة المئوية Percentage لحساب عدد أفراد العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية.
  - المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة وكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية، وترتيبها حسب المتوسطات.
  - اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
  - معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق البناء للاستبانة.
  - معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- وتم استخدام الأوزان التالية للحكم على مستوى ممارسة القيادة التحويلية:
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (3.67-5) يعني أن مستوى القيادة التحويلية كبير.
  - المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (2.34- أقل من 3.67) يعني أن مستوى القيادة التحويلية متوسط.
  - المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (1-33.2) يعني أن مستوى القيادة التحويلية ضعيف.

### نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) إصدار (28)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

### نتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: "ما مستوى ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة بشركي القدس لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) من وجهة نظر المعلمين والمعالجين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والأبعاد ككل، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويوضح ذلك الجداول التالية:

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقى القدس

المستوى	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
متوسط	3	1.04	3.44	التأثير المثالي
متوسط	4	1.04	3.37	التحفيز الإلهامي
متوسط	2	1.07	3.53	الاستثارة الفكرية
متوسط	1	1.06	3.56	الاعتبار الفردي
متوسط	-	1.06	3.48	الأبعاد ككل

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لممارسة القيادة التحويلية بلغ (3.48) بانحراف معياري (1.06)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة المديرين للسلوكيات القيادية التحويلية كما يُدركها المعلمون والمعالجون يقع في نطاق المستوى المتوسط بشكل عام، وبالنظر إلى الأبعاد الفرعية: جاء بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (3.56)، يليه بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.53) ثم التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.44) وأخيراً التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.37)، وجميع هذه المتوسطات تقع ضمن نطاق التقدير "المتوسط".

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري مدارس التربية الخاصة بشرقى القدس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة ليست منخفضة تماماً ولكنها أيضاً ليست مرتفعة كما ينبغي، ويرى المعلمون والمعالجون أن مديريهم يظهرون قدراً متوسطاً من السلوكيات المتعلقة بكل من التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي. ويبدو أن أكثر الجوانب حضوراً هو اهتمام المديرين بالأفراد (الاعتبار الفردي) وتقديمهم الدعم والمساندة بشكل شخصي لكل معلم/معالج، وربما يعود ذلك لطبيعة مدارس التربية الخاصة التي تتطلب تعاملًا قريباً مع الكوادر لحل مشكلات الطلاب المتنوعة، وفي المقابل فإن جانب التحفيز الإلهامي أي قدرة المدير على إثارة حماس العاملين برؤية ورسالة ملهمة كان الأقل بروزاً في أداؤهم، وقد يُعزى هذا الأمر إلى ضغوط العمل اليومية وتركيز المديرين على المهام الإدارية الروتينية، مما يقلل من وقتهم وتفكيرهم الموجه نحو إلهام المعلمين وصياغة رؤى تربوية مبتكرة، ومع ذلك تبقى الفروق بين المتوسطات بسيطة نسبياً حيث تتراوح جميعها ما بين 3.3 و3.6 و5، مما يعني عدم وجود تمايز حاد بين الأبعاد من حيث مستوى الممارسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الضبعات (2013) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للقيادة التحويلية، ويمكن تفسير المستوى المتوسط بعدة عوامل متداخلة، ومن جهة أخرى قد يكون مديرو مدارس التربية الخاصة مثقلين بالأعباء الإدارية واللوجستية اليومية (خاصة في ظل نقص الدعم والموارد في شرقى القدس) مما يقلل من تركيزهم على

جوانب التحويل والإلهام في قيادتهم، ومن جهة أخرى نقص التدريب المتخصص في مهارات القيادة الحديثة، وعلاوة على ذلك فإن السياق المحلي له تأثير واضح، حيث تواجه مدارس شرقي القدس تحديات فريدة مرتبطة بالوضع السياسي والاجتماعي، مما قد يجعل بعض المديرين أكثر حذرًا أو توجّهًا نحو الإدارة التقليدية بدلاً من القيادة التحويلية، وعلى سبيل المثال قد ينشغل المدير في تأمين الدعم المالي والتعامل مع الجهات المختلفة لضمان استمرار مدرسته وذلك على حساب دوره كملهم ومحفز للكادر التعليمي.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خميس (2021) التي توصلت إلى أن التحفيز الإلهامي الأقوى بين الأبعاد، وتختلف مع دراسة كل من: الجالودي (2024)، والشمري (2023)، و (Taher et al, 2022) التي توصلت إلى أن تطبيق القيادة التحويلية مرتفع، وتختلف مع دراسة (Maki et al., 2021) التي توصلت إلى أن تطبيق القيادة التحويلية منخفض.

وفيما يلي نتائج كل بُعد على حدة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التأثير المثالي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
1	يُعد المدير قدوة في سلوكياته وأخلاقياته الحسنة.	3.30	1.18	6	متوسط
2	يلتزم بالمبادئ الأخلاقية حتى تحت الضغط.	3.48	1.11	2	متوسط
3	يضع مصلحة المدرسة فوق مصالحه الشخصية.	3.40	1.11	5	متوسط
4	يعمل على بناء هوية مؤسسية تربوية متميزة وملهمة للمدرسة	3.42	1.16	4	متوسط
5	يطوّر رؤية تربوية مُوجّهة وملهمة للمدرسة وأهدافها.	3.48	1.18	3	متوسط
6	يؤمن بقدرة كل موظف على تحقيق التميز.	3.55	1.22	1	متوسط
	البُعد ككل	3.44	1.04	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التأثير المثالي ككل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44) والانحراف المعياري (1.04)، ويتضمن هذا المحور (6) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبرة رقم (6) "يؤمن بقدرة كل موظف على تحقيق التميز" بمتوسط حسابي (3.55). وجاء في الترتيب الثاني العبرة رقم (2) "يلتزم بالمبادئ الأخلاقية حتى تحت الضغط" بمتوسط حسابي (3.48). وجاء في الترتيب الأخير العبرة رقم (1) "يُعد المدير قدوة في سلوكياته وأخلاقياته الحسنة" بمتوسط حسابي (3.30). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من التأثير المثالي لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس، حيث إن بعض مديري المدارس يؤمنون بقدرة الموظفين على تحقيق التميز، ويلتزمون بالأخلاقيات تحت الضغط، ويحرصون على أن يكونوا قدوة في سلوكياتهم وأخلاقياتهم لجميع العاملين في المدرسة،

وتؤكد هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيز هذا البُعد لدى مديري مدارس التربية الخاصة مما ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية، ونجاح سير العمل في المدرسة.

جدول (7)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التحفيز الإلهامي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
7	يحفز المدير الموظفين لتحقيق أداء يفوق التوقعات.	3.32	1.14	5	متوسط
8	يستخدم الشعارات أو القصص لإلهام الموظفين.	3.31	1.15	6	متوسط
9	يثير حماس الموظفين تجاه تحقيق الرؤية المشتركة.	3.34	1.14	4	متوسط
10	يحفز الإبداع والابتكار في الأنشطة التربوية.	3.37	1.12	3	متوسط
11	يركز على أهمية رسالة المدرسة التربوية.	3.47	1.16	1	متوسط
12	يشجع الموظفين على تبني أهداف رائدة تحدث فرقاً في الميدان التربوي.	3.41	1.15	2	متوسط
	البُعد ككل	3.37	1.04	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التحفيز الإلهامي ككل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.37) والانحراف المعياري (1.04)، ويتضمن هذا المحور (6) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (11) "يركز على أهمية رسالة المدرسة التربوية" بمتوسط حسابي (3.47). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (12) "يشجع الموظفين على تبني أهداف رائدة تحدث فرقاً في الميدان التربوي" بمتوسط حسابي (3.41). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (8) "يستخدم الشعارات أو القصص لإلهام الموظفين" بمتوسط حسابي (3.31). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من التحفيز الإلهامي لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس، حيث إن بعض مديري المدارس لديهم وعي بأهمية رسالة المدرسة، ويشجعون الموظفين على تبني أهداف رائدة، ويستخدمون الشعارات لإلهام الموظفين، وتؤكد هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيز هذا البُعد لدى مديري مدارس التربية الخاصة مما ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز في المدرسة، وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.

جدول (8)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاستثارة الفكرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
13	يشجع المدير التفكير النقدي والإبداعي لتحسين الأداء التربوي.	3.41	1.12	6	متوسط
14	يطرح تساؤلات تحفز التفكير النقدي والتأملي لدى الموظفين وتدفعهم لتطوير ممارساتهم التربوية.	3.50	1.14	5	متوسط
15	يتقبل الأخطاء كفرص للتعلم.	3.56	1.12	3	متوسط
16	يشجع أساليب تدريسية جديدة ومتنوعة.	3.54	1.16	4	متوسط

متوسط	2	1.21	3.59	يشجع على حوار مفتوح وفعال بين الموظفين لتبادل الخبرات وتطوير التعليم.	17
متوسط	1	1.20	3.60	يقدر الأفكار الإبداعية حتى وإن لم تنجح بالكامل.	18
متوسط	-	1.07	3.53	البُعد ككل	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الاستثارة الفكرية ككل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53) والانحراف المعياري (1.07)، ويتضمن هذا المحور (6) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (18) "يقدر الأفكار الإبداعية حتى وإن لم تنجح بالكامل" بمتوسط حسابي (3.60). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (17) "يشجع على حوار مفتوح وفعال بين الموظفين لتبادل الخبرات وتطوير التعليم" بمتوسط حسابي (3.59). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (13) "يشجع المدير التفكير النقدي والإبداعي لتحسين الأداء التربوي" بمتوسط حسابي (3.41). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من الاستثارة الفكرية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس، حيث إن بعض مديري المدارس يقدرون الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون، ويحرصون على الحوار المفتوح، وتؤكد هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيز هذا البُعد لدى مديري مدارس التربية الخاصة مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ويدفع المعلمين لطرح المزيد من الأفكار الإبداعية لتطوير العمل في المدرسة.

## جدول (9)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاعتبار الفردي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
19	يهتم المدير بالاحتياجات المهنية الفردية لكل موظف.	3.44	1.15	7	متوسط
20	يوفر فرصاً تدريبية حسب احتياجات الموظفين.	3.49	1.19	6	متوسط
21	يعامل كل موظف بحسب قدراته وظروفه.	3.52	1.13	4	متوسط
22	يحفز تطوير أداء كل موظف بحسب قدراته وظروفه.	3.51	1.16	5	متوسط
23	يقدم ملاحظات مهنية شخصية بناءً للموظفين تسهم في تحسين أدائهم التربوي.	3.61	1.16	3	متوسط
24	يشجع التطور المهني للموظفين.	3.68	1.18	1	كبيرة
25	يدعم الموظفين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة.	3.62	1.17	2	متوسط
	البُعد ككل	3.56	1.06	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الاعتبار الفردي ككل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56) والانحراف المعياري (1.06)، ويتضمن هذا المحور (7) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (24) "يشجع التطور المهني للموظفين" بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (25) "يدعم الموظفين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة" بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (19) "يهتم المدير بالاحتياجات المهنية الفردية لكل

موظف" بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة متوسطة أيضاً. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من الاعتبار الفردي لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس، حيث إن بعض مديري المدارس يشجعون الموظفين على التطور المهني، ويدعمونهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، ويهتمون باحتياجاتهم المهنية، وتؤكد هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيز هذا البُعد لدى مديري مدارس التربية الخاصة مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التعليمية بنجاح.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسعى الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟"

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، ورصدت النتائج في الجداول التالية.

#### 1- الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

##### جدول (10)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس وفقاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	ذكور	73	3.45	0.84	203	0.094	0.825
	إناث	132	3.43	1.14			
التحفيز الإلهامي	ذكور	73	3.42	0.82	203	0.545	0.586
	إناث	132	3.34	1.15			
الاستثارة الفكرية	ذكور	73	3.57	0.87	203	0.397	0.692
	إناث	132	3.51	1.16			
الاعتبار الفردي	ذكور	73	3.65	0.87	203	0.896	0.371
	إناث	132	3.51	1.16			
القيادة التحويلية ككل	ذكور	73	3.52	0.76	203	0.516	0.607
	إناث	132	3.45	1.10			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس ككل وجميع الأبعاد (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تعزى لمتغير الجنس، حيث تراوحت قيمة قيم "ت" المحسوبة ما بين (0.094) و(0.896) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن كلاً من المعلمين الذكور والإناث لديهم

إدراك متقارب لمستوى سلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها المديرون، وقد يكون سبب غياب الفروق أن المديرين يتعاملون مع كوادرمهم بأسلوب موحد بغض النظر عن جنس الموظف أو لأن توقعات المعلمين والمعلمات من مدير المدرسة (فيما يتعلق بممارسة القيادة التحويلية) متشابهة إلى حد كبير، كما أن تركيبة العينة (حيث نسبة الإناث تفوق الذكور) يمكن أن تكون قد جعلت متوسطاتهم أكثر تجانساً في هذا الجانب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خميس (2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين تقييمات المعلمين الذكور والإناث حول ممارسات مديرهم للقيادة التحويلية.

## 2- الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

### جدول (11)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	معلم	147	3.42	1.10	203	0.407	0.684
	معالج	58	3.49	0.88			
التحفيز الإلهامي	معلم	147	3.34	1.07	203	0.684	0.495
	معالج	58	3.45	0.95			
الاستشارة الفكرية	معلم	147	3.47	1.12	203	1.217	0.225
	معالج	58	3.68	0.93			
الاعتبار الفردي	معلم	147	3.53	1.11	203	0.686	0.558
	معالج	58	3.63	0.93			
القيادة التحويلية ككل	معلم	147	3.44	1.04	203	0.772	0.441
	معالج	58	3.56	0.85			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس ككل وجميع الأبعاد (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تراوحت قيمة قيم "ت" المحسوبة ما بين (0.407) و(1.217) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن تقييم القيادة التحويلية لا يختلف بين المعلمين والمعالجين، وهو ما يعكس إدراكاً مشتركاً لطبيعة الممارسات القيادية في مدارس التربية الخاصة. ويُحتمل أن يكون نمط القيادة التحويلية - إن كان حاضراً - محسوساً بالتساوي من قبل جميع أفراد الهيئة التربوية، نظراً لشموليته وتأثيره الجماعي. كما تعكس هذه النتيجة تقارباً في التوقعات المهنية لدى المعلمين والمعالجين، فيما يتعلق بدور المدير في الإلهام والتحفيز والدعم. وهذا بدوره قد يشير إلى أن المديرين لا يمارسون تمييزاً في تواصلهم أو دعمهم بناءً على طبيعة الوظيفة، بل يتعاملون بروح قيادية موحدة، مما يُعزز مناخ الثقة والانسجام داخل بيئة العمل المدرسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن القيادة التحويلية - إن وجدت - تظهر بشكل واضح لجميع أفراد الطاقم المدرسي، سواء

كانوا معلمين أم معالجين نظراً لتأثيرها الجماعي والبيئي. كما قد يشير ذلك إلى وجود تقارب في التوقعات المهنية والتربوية بين المجموعتين فيما يتعلق بأدوار المدير وأساليبه القيادية، مما يعكس وحدة الرؤية التربوية داخل بيئة مدارس التربية الخاصة.

### 3- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (12)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بكالوريوس	97	3.55	1.06	203	1.409	0.106
	ماجستير فأعلى	108	3.34	1.03			
التحفيز الإلهامي	بكالوريوس	97	3.45	1.09	203	1.081	0.281
	ماجستير فأعلى	108	3.29	0.99			
الاستثارة الفكرية	بكالوريوس	97	3.63	1.07	203	1.202	0.231
	ماجستير فأعلى	108	3.45	1.07			
الاعتبار الفردي	بكالوريوس	97	3.68	1.08	203	1.590	0.113
	ماجستير فأعلى	108	3.44	1.04			
القيادة التحويلية ككل	بكالوريوس	97	3.58	1.01	203	1.408	0.161
	ماجستير فأعلى	108	3.38	0.96			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة بشرقي القدس ككل وجميع الأبعاد (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تعزى لمتغير المؤهل، حيث تراوحت قيمة قيم "ت" المحسوبة ما بين (1.081) و(1.590) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المؤهل حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم أو الجهات المشرفة على مدارس القدس الشرقية بتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادة التحويلية تستهدف مديري ومديرات مدارس التربية الخاصة، وتركز على تنمية مهارات القيادة التحويلية لديهم.

- تعزيز نظام الإشراف التربوي بحيث لا يقتصر على متابعة أداء المعلمين، بل يمتد لدعم وتقييم أداء المديرين أنفسهم في مجال القيادة.
- إنشاء مجتمعات تعلم مهنية للمديرين themselves يتبادلون فيها الخبرات وقصص النجاح والتحديات في مجال القيادة، مما يحفز التعلم النظري بينهم.
- تحسين ظروف العمل وتخفيف الأعباء الإدارية لمديري المدارس مما يفسح لهم المجال للتركيز أكثر على الجوانب القيادية (كالتخطيط الإستراتيجي والتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور)، ويتيح لهم وقتاً أطول لممارسة القيادة بشكل فعال.
- تشجيع ثقافة مدرسية تقدر الإنجازات وتحثي بالمعلمين والمعالجين المبدعين، ويمكن للوزارة/ الإدارة إطلاق جوائز أو شهادات تقدير دورية على مستوى مدارس القدس لأفضل مبادرة تربوية أو أفضل تحسن في ممارسات معينة، ويتولى المدير دوراً رئيسياً في ترشيح وتحفيز معلميه لنيلها.
- أن يقوم كل مدير (بالتعاون مع كادره) بوضع رؤية ورسالة ملهمة لمدرسته الخاصة للتربية، تتضمن أهدافاً طموحة ولكن واقعية لتطوير المدرسة وخدمة الطلبة ذوي الاحتياجات، وهذه الرؤية ينبغي التواصل بشأنها باستمرار في اجتماعات الهيئة التدريسية والأنشطة المختلفة، بحيث يشعر كل معلم ومعالج بأنه جزء من مشروع ورسالة أكبر، وليس مجرد منفذ لمهام يومية.
- أن يعزز مديرو مدارس التربية الخاصة التواصل والتحفيز اليومي للمعلمين والمعالجين لرفع معنويات المعلم أو المعالج الذي يواجه صعوبات العمل مع حالات خاصة، وأن يظهروا تفهماً وصبراً تجاه التحديات التي يواجهها المعلمون في الصفوف.
- أن يحرص مديرو مدارس التربية الخاصة على التطوير الذاتي المستمر في مهارات القيادة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قراءة الكتب والمراجع الحديثة حول القيادة، ومتابعة الدورات الإلكترونية المتاحة أونلاين حول القيادة التحويلية، وحضور المؤتمرات والندوات - إن أمكن - التي تتناول تطوير التعليم والقيادة.. إلخ.

#### البحوث المقترحة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن إجراء الدراسات التالية:
- إجراء بحوث نوعية (كالدراسات الإثنوغرافية أو دراسات الحالة) لاستكشاف كيفية ممارسة القيادة التحويلية في مدارس القدس الشرقية والتحديات الخاصة التي يواجهها المديرون هناك بشكل أعمق.
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية ليشمل مقارنة بين مدارس التربية الخاصة والمدارس العادية في شرقي القدس فيما يتعلق بالقيادة التحويلية.
- دراسة أثر القيادة التحويلية للمدير على مخرجات الطلبة في مدارس التربية الخاصة، مثل (مستوى تقدم الطلبة ذوي الاحتياجات، واندماجهم الاجتماعي، ورضا أولياء الأمور).

## قائمة المراجع:

- أبو الضبعات، منى محمد حافظ. (2013). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- البدرى، طارق عبد الحميد (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الجالودي، سالم حجازي. (2024). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالوعي الإستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحري، قاسم بن عائل. (2007). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (15)، 119-165.
- خميس، عبد العزيز. (2021). مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة ورقلة. مجلة دراسات نفسية وتربوية - جامعة ورقلة، 13(2)، 313-330.
- رشيد، مازن فارس. (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، 25(2-1).
- السلطي، محمد إسحاق عبد القادر (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سميرات، سمر أكثم ومقابلة، عاطف يوسف (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، العلوم التربوية، 41(1)، 513-536.
- الشريف، سعود بن سعد (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشمري، صيته سعود كردي. (2018). واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حائل.
- الشمري، هيا. (2023). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر، قطر.
- طاهر، شادي، وحنني، تميم، ودويات، سمر. (2022). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في القدس الشرقية. المجلة الفلسطينية للبحوث والدراسات التربوية، 17(4)، 85-102.
- عازم، عبد الإله محمود وعاشور، محمد علي والعمرى، خالد محمد (2024). درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، المجلة التربوية الأردنية، 9(1)، 1-25.

العامري، أحمد بن سالم. (2002). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

عبد العزيز، صفوت حسن والعنزي، تهاني صالح (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، (44)، 70-49.

عبد القادر، أحمد. (2024). القيادة التحويلية وجودة التعليم في المدارس الخاصة داخل الخط الأخضر. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 18(6)، 233-250.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (2006). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة.

العسكري، فاطمة. (2016). درجة ممارسة المشرفات التربويات للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2(3).

عمارة، رضا محمد سعيد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، 28(3)، 386-409.

العمري، مشهور بن ناصر. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

قرواني، خالد نظمي عبد الفتاح. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 33(2)، 299-356.

القريوتي، محمد قاسم. (2001). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط9. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المحمادي، خالد بن غازي مسفر (2021). القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية، مجلة الجامعة العراقية، 51(51)، 443-459.

محمد، أحمد. (2024). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية للقيادة التحويلية وأثرها على رضاهم الوظيفي. مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عين شمس، 41(5)، 112-140.

مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 7(7)، 139-202.

المطيري، وليد ماجد بجاد (2025). تأثير القيادة التحويلية على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات عينة الأهلية، المجلة العربية للنشر العلمي، 75(75)، 109-134.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الهلاي، الشريبي الهلاي. (2006). إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المكتبة العصرية.
- الهواري، سيد (2000). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- Allix, Nicholas M. (2000). Transformational leadership democratic or despotic, *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., Al-Hosam, A. (2012). Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, 8(10).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition, London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Belle, N. (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation, *Paper presented at the 11th Public Management Research Conference*, Madison, Wisconsin.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Çakır, M., & Özgenel, M. (2024). The relationship between transformational leadership and teachers' job satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Management Journal*, 18(1), 45–62.
- Degef, A., & Kidane, B. (2024). Exploring the impact of transformational leadership in inclusive schools. *International Journal of Inclusive Education*, 28(2), 163–181.
- Goodwin, V.L., Whittington, J. L., Murray, B. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm, *Journal of Managerial Issues*, 36(4).

- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., Pei Zhen, K. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles, *Theoretical and Applied Economics Journal*, 17(6), 539-564.
- Khan, I., Asif, M., & Khalid, A. (2021). Transformational leadership and organizational commitment: Evidence from special education institutions. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5(2), 22–35.
- Lucks, H. (2002). Transformation leadership through ambers –Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level, *Dissertation abstract international*, 38(11), 1023-1046.
- Moolenaar, N.M., Daly, A.J.& Steegers, P.C. (2010). Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate, *Educational Administration Quarterly*, 46 (5), 655-679.
- Niekerk, M., Van, M. (2005). Transformational Leadership at a Higher Education Institution, *Master of arts*, University of South Africa.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rugg, L.J. (2005). Teacher Satisfaction with Principal Transformational Leader Behavior, *ProQuest Digital Dissertations*, AAT 3210777.
- Shibru, B., Darshan, G.M. (2011). Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia), *Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business*, 3(5).
- Trofino, A.J. (2000). Transformational Leadership: Moving total quality management to world –class organization, *International Nursing Review*, 47(4), 232– 243.