



## Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.8, Issue 22 (2023), 11423 - 11423

USRIJ Pvt. Ltd.

درجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التربية الخاصة بمكة

أصال يوسف حريري - باحثة ماجستير - جامعة جدة - Assaal1415@gmail.com

د/إيمان حسين الأمير - أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد - جامعة جدة

### الملخص

يهدف البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التربية الخاصة بمكة من خلال الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، اعتماداً على استبانة أعدتها لغرض الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمات التربية الخاصة بمكة والبالغ عددهن (290) معلمة، في حين تمثلت عينة الدراسة في (195) معلمة.

وتوصلت نتيجة الدراسة لحصول جميع أبعاد القيادة التحويلية على درجة تقدير عالية لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة. وفي ضوء النتائج السابقة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، من أبرزها: نشر ثقافة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية والتربوية، وكيفية استغلالها لتطوير البيئة المدرسية والموارد البشرية وجودة العمل، من خلال عقد اللقاءات التنقيفية الدورية بين القيادات، وتدريب القيادات على متطلبات ومهارات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية من خلال عمل الدورات والبرامج التدريبية. وعقد حلقات نقاشية وورش عمل حول كيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الواقع المدرسي. وأخيراً بناء برامج تدريبية قبل وأثناء الخدمة لمديري مدارس التربية الخاصة لتمكين كفايات القيادة التحويلية وتطويرها حسب التطورات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التربية الخاصة، القيادة التربوية.



## **Degree of practice of transformational leadership in Makkah special education schools**

Asaal Youssef Hariri-master's Researcher-University of Jeddah - Assaal1415@gmail.com

Dr. Eman Hussein al-Amir-assistant professor of Educational Administration and planning- Jeddah University

### **Abstract**

The current research aims to identify the degree of transformative leadership practice in Makkah special education schools through the following dimensions:(ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, individual legal) from the point of view of teachers, and to achieve the research goals, the researcher used the descriptive survey method, based on a questionnaire prepared for the purpose of the study. The study community was represented in all 290 special education teachers in Makkah, while the study sample was represented by 195 teachers.

As a result of the study, all dimensions of transformational leadership received a high rating among the principals of special education schools in Makkah. In light of the previous results, the researcher made a number of recommendations, the most prominent of which are: spreading the culture of practicing the dimensions of transformational leadership in educational and educational institutions, and how to exploit it to develop the school environment, human resources and quality of work, through holding periodic educational meetings between leaders, and training leaders on the requirements and skills of applying transformational leadership in educational and educational institutions through courses and training programs.He held seminars and workshops on how to practice the transformative dimensions of leadership in school reality. Finally, building pre-and in-service training programs for special education school managers to enable transformational leadership competencies and develop them according to modern developments.

**Keywords: transformational leadership, special education, Educational leadership**

## المقدمة

يتميز عصرنا الحالي بسرعة التطورات والتغيرات العالمية والتكنولوجية والتي من شأنها التأثير على المنظمة وأهدافها، وغاياتها التي تسعى لتحقيقها، مما يفرض علينا التغيير في النمط القيادي بما يواكب الانفتاح والتطور العالمي؛ للمحافظة على استدامة المؤسسة وفعاليتها والتي لا تتحقق إلا في ظل قيادة معاصرة ذات كفاءة عالية، تستثمر في الأفراد العاملين لديها سعياً لنجاح المؤسسة وتطورها، وبتطور الفكر الإداري وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ظهر لدينا العديد من أنماط القيادات التربوية من أهمها نمط القيادة التحويلية، والإبداعية والتشاركية (الديرية وسلامة، 2018؛ نجدي، 2013).

وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تراعي متطلبات المجتمع الأكاديمي، فهي تهتم بإصلاح المؤسسات التربوية وتوسيع لتطورها وتطوير العاملين بها وتحقيق الفعالية القصوى لجودة أداء المنظمات. وتشمل القيادة التحويلية أربعة أنماط قيادية متمثلة في: التأثير المثالي والدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية وأخيراً الاعتبارية الفردية (Bass, Avolio, 1993).

وبالنظر لمؤسسات التربية الخاصة، التي تهتم بفئات الأطفال ذوي الإعاقة، ونتيجة لتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين أفراد المجتمع، أصبح من الضروري الاهتمام بالقيادة في مؤسسات ومدارس التربية الخاصة للوصول بها لمستويات التعليم في المراتب العليا. وقد أوصت دراسة بوقس (2020) بضرورة اهتمام قادة مدارس التربية الخاصة بتطوير أساليبهم القيادية، كما وأوصت دراسة القرعان (2016) بضرورة تطوير مستوى القيادة التحويلية لدى المدراء العاملين بهذا المجال من خلال برامج تدريبية إثرائية. مما يشير إلى أهمية تطوير أداء قيادات مدارس التربية الخاصة، تبعاً للتطورات العالمية المعاصرة بجوانبها المختلفة، والاستفادة منها في إحداث التغيير والتطوير اللازمين للمنظمة بشكل عام والمعلمين

والطلاب بشكل خاص، فلن يكتمل التطور في التعليم إلا إذا احتلت التربية الخاصة مكانة عالية من اهتمام الباحثين وعلماء التربية والنفس، حيث أصبح الأطفال غير العاديين يمثلون أولوية من أولويات التعليم (الصالح، 2018).

### مشكلة الدراسة

وعلى الرغم من عناية المملكة العربية السعودية بمؤسسات التربية الخاصة وتحسين جودة التعليم بها وتوفير فرص التنمية المهنية لقيادات التربية الخاصة، إلا أنه مازال هناك العديد من التحديات التي تواجهها. فقد أكدت نتائج دراسة الهويميل (2021) إلى أن من أهم التحديات التي تواجه قادة مدارس التربية الخاصة ضعف وقلة الكوادر المؤهلة في مجال التربية الخاصة، وضعف التأهيل والتدريب لقادة المدارس وعدم الاهتمام الكافي بالبرامج التدريبية فيما يخص قيادة التربية الخاصة ومعلميهم. وبهذا أصبح من الضروري على مؤسسات التربية الخاصة مواجهة التحديات من خلال تطوير إداراتها، واتباع أنماط قيادية حديثة تساهم في التقليل من هذه التحديات. وأكدت توصيات دراسة الرواف (2016) والزامل والعواد (2021) وبوقس (2020) بضرورة الاهتمام بتطوير قائدات مدارس التربية الخاصة وتطوير الأساليب القيادية بما يناسب بيئتها وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتطوير كفاياتهم الإدارية والفنية والمعرفية بما يلبي حاجاتهم في العمل في مجالات الاتجاهات الحديثة في تدريس الأشخاص ذوي الإعاقة.

وبناءً على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة أعلاه اتضح قلة الاهتمام بالقيادة في مدارس التربية الخاصة وضرورة تطوير الأساليب الإدارية بها، ومن خلال عمل الباحثة الميداني وملاستها للواقع بمؤسسات التربية الخاصة ومعايشة سلوكيات الأنماط القيادية والتي من شأنها التأثير على جودة المخرجات



للمعلمات والطالبات، وجودة العملية التعليمية، جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التربية الخاصة بمكة.

### أسئلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: " ما درجة ممارسة القيادة التحويلية

لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة من حيث الأبعاد:(التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستتارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) من وجهة نظر المعلمات؟

### أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية من حيث الأبعاد:(التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستتارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) بمدارس التربية الخاصة بمكة.

### أهمية الدراسة

#### أولاً: الأهمية النظرية

- إلقاء الضوء على القيادة التحويلية في مدارس التربية الخاصة، وإثراء المعرفة العلمية للباحثين والمهتمين بالبحوث المتعلقة بقيادة مدارس التربية الخاصة.
- تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في لفت نظر القادة التربويين إلى استخدام أساليب القيادة الحديثة بمدارس التربية الخاصة بشكل خاص والتعليمية بشكل عام.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تسهم الدراسة بتزويد قادة مدارس التربية الخاصة بالأنماط القيادية الحديثة لتطوير قيادتها بما يناسب تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية وكفاءة.
- تفيد نتائج الدراسة في تقييم درجة ممارسة القيادة التحويلية وتوعية القائدات بتأثير دورهم القيادي.

## حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، بمدارس التربية الخاصة بمكة من وجهة نظر المعلمات.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الميدانية بمدارس التربية الخاصة الأهلية وبرامج دمج التربية الخاصة الملحقة بالمدارس الحكومية بمكة.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة الميدانية على عينة عددهن (195) معلمة من معلمات التربية الخاصة ممن هن على رأس العمل أثناء توزيع الاستبانة.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (1444هـ - 2023م).

## مصطلحات الدراسة

### القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعرف القيادة التحويلية اصطلاحاً بأنها: " عملية استراتيجية تعتمد على مدى تأثير القائد في المرؤوسين من خلال إلهامهم لواجباتهم، ودفعهم وتحفيزهم لإتقان عملهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة وينسجم مع طموحاتهم وأهدافهم الشخصية، ولهذا تعد من أفضل الأنماط الحديثة كونها تأخذ على

عانتها عملية التغيير والتجديد والتحويل بالشكل الذي يناسب بيئتها الداخلية مراعية جميع المتغيرات الخارجية" (السوداني، 2014).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: قدرة القائد التربوي على التأثير المثالي واستثارة أفراد جماعته، والاهتمام بالانتمية والتطوير المستمر للمعلمين، وتحفيزهم للإنجاز ورفع مستوى أداء المنظمة والقدرة على التغيير بصورة فعالة.

### مدارس التربية الخاصة Special Education Schools

تعرف مدارس التربية الخاصة بأنها: "هي المؤسسات التي تقدم مجموعة من البرامج، والخطط، والاستراتيجيات المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات التربوية الخاصة للطلاب ذوي الإعاقة وتشمل طرائق تدريس وأدوات وتجهيزات ومعدات خاصة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المساندة اللازمة" (وزارة التعليم، الدليل التنظيمي للتربية الخاصة، 2014).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها المدارس والمراكز التي تقدم البرامج والخدمات التعليمية للطلاب ذوي الإعاقة، التي تتضمن فئات الطلاب ذوي الإعاقة الفكرية، والتوحد وصعوبات التعلم، والإعاقة السمعية والبصرية من خلال طرق وأدوات وتجهيزات خاصة بهم.

### المحتوى النظري للبحث

تناولت الباحثة في هذا القسم المحتوى النظري للبحث، من خلال تقسيمه إلى قسمين؛ الأول: الإطار النظري، فنتناول فيه: القيادة التحويلية مفهومها وأهدافها، وأهميتها ومبادئها، وأبعاد القيادة التحويلية، والتحديات التي تواجهها، ثم خصائص القائد التحويلي والمهارات اللازمة للقائد التحويلي، ووظائفه ومهامه. ثم نتناول في القسم الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية.

## أولاً: الإطار النظري

### مفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة الأساس وجوهر العمل الإداري، ومن أهم العوامل لنجاح أو فشل الإدارة التعليمية.

وهي تؤثر بشكل كبير في عناصر العملية الإدارية فتجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

ونتيجة للتطور في القيادة ظهر مفهوم القيادة التحويلية والذي يعتبر من أهم المفاهيم الحديثة في الفكر

الإداري، وقد ظهر هذا المفهوم في أواخر التسعينات من القرن الماضي، وكان أول من جاء به Burns في

كتابه " القيادة " الذي ذكر فيه أهمية الحاجة إلى قيادة مبتكرة ذات أفكار مؤثرة ومحفزة، لتحل محل القيادة

التقليدية التي وجب تطويرها لمواكبة العصر الحالي.

وركز Burns في كتابه على القيادة التحويلية، التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع

الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين، وتوالت الدراسات فيما يخص القيادة التحويلية بعد ذلك بشكل ملحوظ،

وكان من أهمها إسهامات Bass الذي وضع نظريته الشهيرة في القيادة التحويلية وأسس لها مقاييساً للسلوك

القيادي ونماذج لذلك، وقام بعده (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم بتطوير نظرية القيادة التحويلية

وأدواتها من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة

(البطوش، 2019؛ الحقييل، 2021).

ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في مجال التربية إلى أعمال سيرجوفاني (Swrgiovanni)

التي امتدت من عام 1984م إلى عام 1990م (الشقيرات والجازي، 2019). وللتعرف على مفهوم القيادة

التحويلية قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت هذا المفهوم.

فعراف Burns (1987) القيادة التحويلية بأنها "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة" (الحقيل، 2021). وأما Avolio, bass (٢٠٠٤) فقد عرفها بأنها "سلوكيات يستخدمها القادة تضم عملية التحفيز الفكري التي تدفع الآخرين بإبدال مصالحهم الذاتية بالمصلحة العامة". وعرفها عبد الرحيم (2018) بأنها "القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى العاملين والعمل على تنمية هذه الطاقات وتسخيرها من أجل أهداف المنظمة وذلك بالتأثير في سلوك العاملين وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية وتمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات".

وترى الباحثة بأن القيادة التحويلية بمدارس التربية الخاصة تتمثل في قدرة القائد التربوي على التأثير المثالي واستثارة المعلمين، والاهتمام بالتنمية والتطوير المستمر لمهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، وزيادة ولاء المعلمين ورضاهم وتحفيزهم ودفعهم للإنجاز ورفع مستوى أداء المنظمة، والسعي لبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير بصورة فعالة، وتبديل المصلحة الذاتية بالمصلحة العامة للمدرسة للوصول لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف المرجوة.

### أهداف القيادة التحويلية

اتفق غالبية الباحثين في القيادة التحويلية منهم (البطوش، 2019؛ الزهور وعدوان، 2022؛

العظامات، 2021) على ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية، وهي متمثلة فيما يلي:

- مساعدة فريق العمل على تطوير ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية: يتم ذلك عن طريق وضع رؤية

ورسالة وهدف واضح يسعى ويشارك الجميع لتحقيقه، فيتعاون القائد والمعلمين في القيادة.

- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة فعالة: وذلك عن طريق تحليل القائد للمشكلات من جميع الاتجاهات ووضع الحلول البديلة، والاستماع للآراء المختلفة للمعلمين، وتوضيح الحلول وتلخيصها والعمل على تطبيقها.
- تعزيز النمو المهني للمعلم: من خلال تحديد مجموعة من الأهداف وربطها بمنهج المدرسة؛ لتزيد من دافعية المعلم للتطور والنمو المهني والالتزام برسالة المدرسة.

### أهمية القيادة التحويلية

وإن للقيادة التحويلية تأثيرًا كبيرًا على البيئة المدرسية فقد ذكر (Bass&Avolio) بأن "القادة التحويلين للمدارس يبنون مناخًا من الثقة، والاحترام والتعاون داخل مدارسهم، وهم أيضا يلهمون أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين لتطوير رؤية مشتركة لتحقيق أهداف المدرسة" (الدهش، 1434هـ).

وحدد الحقي (2021) وخميس (2021) والغامدي (2021) مدى أهمية القيادة التحويلية في: حاجة المدرسة إلى قيادة فنية لديها أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وحاجتها إلى قيادة رمزية توفر نموذجًا للسلوكيات والأهداف والقيم للمدرسة، بالإضافة إلى حاجتها لوجود قيادة ثقافية تعمل على تعزيز الثقافة والقيم والمعتقدات التي تسعى لتنمية المعلمين وتطويرهم، وحاجتها لقيادة تسعى لإعداد طاقات فردية واجتماعية تعمل على نشر خبراتها المكتسبة في العمل.

كما وتشير الباحثة استنادًا لما سبق إلى أن أهمية ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية بشكل عام ومدارس التربية الخاصة بشكل خاص تنبع من كونها سلوك متجدد ينقل المدرسة والعملية التعليمية من الوضع الحالي إلى وضع جديد أفضل، وتبني رؤية وقيم وأهداف وأفكار جديدة معاصرة،

ومساعدة القادة على تطوير المعلمين في عملهم وزيادة فعاليتهم ودفعهم للإنجاز للوصول للأهداف والتغيير المطلوب.

### مبادئ القيادة التحويلية

وذكر خميس (2021) والحقيل (2021) مبادئ أساسية للقيادة التحويلية أوردها كوهلر وبانكوسكي

(Koehler, et pankowski) وهي كالتالي:

اعتبار المؤسسة نظامًا شاملاً لعدة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، فينبغي على القائد التحويلي العمل على تحسين وتطوير نظم إدارية فعالة لتحسين إدارته. ووضع خطة ورؤية وهدف واضح للمؤسسة، وتبني استراتيجيات وطرق لتمكين الموارد البشرية من تحقيقها. ووضع نظام إداري تعاوني واضح للمؤسسة. والعمل على تطوير وتدريب العاملين في المؤسسة، فالجميع مسؤول عن الارتقاء وتطوير وتحسين المؤسسة. وتمكين العاملين، مما يمنحهم بعض الصلاحيات لاختيار إجراءات التطوير. والتقييم بشكل مستمر للأهداف والعمليات والمخرجات، للسعي لتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب. وتقدير جهود العاملين ومكافأتهم على التحسن المستمر. والتشجيع على التغيير والتطوير المستمر.

### أبعاد القيادة التحويلية

وكان أول من طور مفهوم بيرنز التحويلي إلى عمل أكثر واقعية Bass&Avolio في عام (1994م)

وذلك من خلال عمل استبانة متعددة العناصر أوضحت أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، وذلك

حسب ما ذكرها كلاً من (الرحامنة، 2015؛ الزهور وعدوان، 2022؛ سميرات ومقابلة، 2014؛ السفيناني

والمجيبى وبانذيب وردمان، 2021؛ الهاجري، 2021) وتمثلت في:

### الجاذبية أو التأثير المثالي (Idealized Influence)

أي التأثير القائم على القدوة، وهو القائد الذي يمثل دورًا نموذجيًا لأتباعه من خلال سلوكياته وتصرفاته التي تحظى بإعجاب واحترام وتقدير لدى المعلمين فيرغبون في محاكاته، وعادة ما يكون لديه معايير عالية جدًا للسلوك الأخلاقي وهو محط ثقة للمعلمين بشكل كبير ويكون له احترامًا عظيمًا، ويزود هذا القائد المعلمين برؤية وشعور برسالة المدرسة، وتعد الجاذبية أو التأثير المثالي الجزء الأكثر أهمية في القيادة التحويلية بسبب قوة التأثير الشخصية التي يمنحها للقائد.

### الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تستثير روح الفريق للتغيير وبث روح الحماسة وحب التحدي والسعي نحو تحقيق الأهداف ورؤيته المستقبلية، كما ويشير هذا البعد إلى القائد الذي يعمل على تحفيز المعلمين ليكونوا مبتكرين ومبدعين ومُحدِّين لمعتقداتهم وأفكارهم وتغييرها لمعتقدات المدرسة والقائد.

### الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

في هذا البعد يبحث القائد عن الأفكار الجديدة، ويستثير ويشجع المعلمين على الإبداع في العمل وحل المشكلات، وتبني طرق جديدة في العمل تواكب التطورات. ويقدم في هذا البعد القائد توقعات عالية للمعلمين ويلهمهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمدرسة، ويستثير تفكيرهم بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، ويكثف الاهتمام الذاتي بالمعلمين وقبول أفكارهم المبتكرة لتركيز جهودهم من أجل تحقيق الأكثر والأفضل، وهذا النوع من القادة يعزز التعاون وروح الفريق بينه وبين المعلمين.

## الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration)

يتبنى القائد في هذا البعد الاهتمام بالمعلمين ومراعاة الفروق الفردية، عن طريق التماس احتياجاتهم والاهتمام بهم، والاستماع إليهم والعمل على تطويرهم وتقدير إنجازاتهم، وتوثيق العلاقات معهم. وفي هذا الإطار من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية السابقة ذكرها تشير الباحثة إلى أنّ القيادة التحويلية تعتمد أساسًا على قدرة القائد في التأثير على المعلمين وكونه نموذجًا يسعون للإقتداء به، وتحفيزهم للتغيير، وتحقيق رؤية وأهداف المدرسة الجديدة، وتشجيعه للإبداع وتطوير التفكير، واهتمامه بهم وباحتياجاتهم وتطويرهم مهنيًا، وهذا ما يميزها بكونها قيادة فعالة تؤثر في تطور المعلمين وتقدمهم.

## التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع هناك العديد من التحديات التي تواجه القيادات والتي تحول دون تطبيق القيادة التحويلية بالشكل الصحيح في المؤسسات التربوية والتي يجب على القيادات التربوية مواجهتها، من أهمها ما ذكره (باحسين، 2020؛ الحبابي، 2021؛ الهاجري، 2021) على النحو التالي:

- **المنافسة:** أصبحت جميع المنظمات تسعى للعمل بشكل دؤوب للوصول إلى المقدمة، والمنافسة على تقديم أفضل الخدمات وأجودها، ولكنها تواجه صعوبات كبيرة؛ نتيجة الطلب المتكاثر على الجودة العالية المواكبة للتغيرات العالمية.
- **العولمة:** أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة نتيجة للتقدم الكبير والسريع في عالم المعلومات والاتصالات، ويجب على القيادات مواجهة تحديات العولمة والاستعداد لها من خلال إحداث

التغيرات اللازمة التي تمكنها من التكيف والتعايش مع الواقع العالمي الجديد المفروض عليها،  
وسرعة التحديث والتغيير لمواكبة كل جديد (Chou,2013).

- **الاستخدام الأمثل للموارد:** يمثل الاستخدام الأمثل للموارد تحديًا كبيرًا للقيادة التحويلية خصوصًا في ظل المتغيرات المفاجئة والمتسارعة التي توجب التغير بشكل مستمر لمواكبتها، فعلى القائد التحويلي البحث عن أفضل الحلول التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد واستغلالها وعدم إهدارها أو تضييعها.

- **الجودة الشاملة:** أصبحت الجودة من المتطلبات الأساسية التي تدل على جودة وتميز المدرسة، وهي ما تسعى إليه للمنافسة والتفوق على المنظمات الأخرى والوصول للأفضل.

- **التحديات التكنولوجية:** تعد التحديات التكنولوجية أحد أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية، لتأثيرها على طرق الإدارة ومعايير التقييم وعلى الإستراتيجيات والطرق المتبعة في المدرسة، والخدمات والبرامج المقدمة، ويجب على القيادات إدراك أن التغيير والتطوير التكنولوجي هو مفتاح البقاء والتميز والنمو للمدرسة اليوم.

- **اتخاذ القرار في عالم متغير:** يتسم هذا العصر بالتغير وعدم الاستقرار ويجب اتخاذ القرارات خلاله، مما يضع التحديات أمام القادة في القدرة على اتخاذ القرار المناسب في ضوء رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ملائمة متوافقة مع الخطة للمؤسسة.

### خصائص ومهارات القائد التحويلي

للتغلب على التحديات العالمية التي تواجه القيادة التحويلية يجب على القادة أن يتمتعوا بعدد من

المميزات والخصائص التي تميزهم عن غيرهم من القادة فيمتلكون مصدرًا مختلفًا من السلطة للتأثير في

مرؤوسيتهم.

وأشار السفيناني وآخرون (2021)، عبد الهادي (2016)، الغامدي (2021) إلى أن القائد

التحويلي يتميز بعدة مميزات أهمها:

- يصنع القائد التحويلي رؤيةً مستقبلية مثالية للمؤسسة، فهو يسعى لتطوير صورة المستقبل الخاص بالمؤسسة وتوصيل هذه الصورة للمرؤوسين، كما ويكون القائد التحويلي أكثر اهتمامًا وارتباطًا بالعاملين معه، ويشجعهم على النمو الذاتي، ويجعل القائد التحويلي العاملین معه أكثر كفاية وقدرة من خلال الاهتمام بهم وباحتياجاتهم الخاصة والعامة من تدريب وتعليم، وتنمية شعورهم بالثقة والتقدير، مما يرفع مستوى المرؤوسين في الإنجاز والتطور ويكون القائد التحويلي ملماً بعمله يسعى لنجاحه عن طريق العاملین معه، ويعمل القائد التحويلي على تحفيز العاملین معنویاً ومادیاً واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم عن طريق الثقة بهم وتفويضهم وتكليفهم بالمهام المختلفة، ما ويعمل القائد التحويلي على تطوير وإيجاد قيادات مساندة له، ويشرك المرؤوسين في صنع القرارات، وأخيراً يستخدم القائد التحويلي استراتيجيات مبدعة وخلقة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

### وظائف ومهام القائد التحويلي

إن المبرر لوجود القائد التحويلي ووظيفته الرئيسية هي التغيير، وأهم ما يميزه عن القيادات الأخرى هو أنه يدعو للتغيير ويسعى له، ومن أجل هذه المهمة فإنه يقوم بعدة مهام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير والتطوير من أبرزها ما ذكرها (الحقيل، 2021؛ الغامدي، 2021؛ الفتوح، 2022) في ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي يقوم بها متمثلة في:

1- إدراك الحاجة للتغيير: بأن يقوم القائد بإقناع الآخرين بحاجتهم للتغيير، ويستثير عقولهم لتجديد الأهداف وتطوير الاحتياجات وقبول فكرة التغيير ودعمها.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: صياغة وتوضيح الرؤية المستقبلية والأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها للوصول للتغيير.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد نموذج التغيير المناسب لمؤسسته الذي يتوقع نجاحه وفعالته، وملائمته للظروف والواقع الذي تعيشه المؤسسة.

4- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: يقوم القائد بوضع استراتيجيات جديدة، وتكييف وتوجيه السلوكيات والعادات والقيم والمشاعر في المؤسسة بما يناسب نظام التغيير الجديد.

5- إدارة الفترة الانتقالية: يتطلب من القائد مساعدة العاملين على التخلص من الأداء والأفكار والثقافة التنظيمية القديمة، والتعامل مع المشكلات التي تظهر بسبب التغيير، والترويج لتبني الرؤية والأفكار الجديدة وخلق الحماسة للالتزام بالاستراتيجية الجديدة لنجاح التغيير.

6- تنفيذ التغيير ومتابعته: تنفيذ القائد لخطة التغيير والإصرار على التغيير، مع العناية بالمتريدين والقلقين من العاملين للتغيير.

من خلال الإطار النظري المفصل للقيادة التحويلية الذي قدمته الباحثة في هذا القسم، نرى احتياج المجال التربوي والمدارس بشكل عام ومدارس التربية الخاصة على وجه الخصوص لهذا النمط القيادي، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية وتطويرية، بمقدورها الارتقاء والتطوير المهني للمعلمين لتحقيق الأهداف، من خلال الاعتماد على أبعاد القيادة التحويلية ومبادئها وتوظيفها.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

في هذا القسم سيتم عرض الدراسات السابقة لموضوعات ذات علاقة وارتباط بالدراسة الحالية مترتبة

وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث للأقدم وهي كالتالي:

استهدفت دراسة السفيناني وآخرون (2021) التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة، على عينة بلغت 162 معلمة ومعلمًا، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية حيث حل في الترتيب الأول بُعد التأثير الإلهامي يليه التأثير الفكري ثم التأثير المثالي ثم الاعتبار الفردي وأخيرًا التمكين. ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة).

وهدفت دراسة (Almajthoub, Ghane, 2021) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة عمر المختار- فرع البيضاء- وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، على عينة عددها 171 من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت متوسطة في الأداة ككل وفي جميع مجالاتها، وأظهرت ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية) سواء في درجة ممارسة القيادة التحويلية أو مستوى الأداء الوظيفي.

وجاءت دراسة العوفي (2019) بهدف التعرف على القيادة التحويلية لقادة المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، واتبعت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 247 معلمة من المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن سمات القيادة التحويلية لقادة المدارس جاءت بدرجة عالية، كما أن مجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) لقادة

المدارس جاءت بدرجة عالية، وتبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس والانتماء المهني لدى المعلمات.

وجاءت دراسة القرعان (2016) التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، وكانت عينة الدراسة عددها 18 ممن يعملون في 20 مركز حكومي وخاص وخيري للتربية الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبيان القيادة التحويلية أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية لدى مدراء مراكز التربية الخاصة كان متوسط، ووجود فروق في هذا المستوى تبعًا للمؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل المرتفع، وكذلك لمستوى الخبرة لمن تزيد خبراتهم العلمية عن 10 سنوات، وعدم وجود تفاعل بين الخبرات والمؤهل.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للأهداف، واتفقت مع دراسة القرعان (2016)، في هدفها بالتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة من وجهة نظر المعلمين باختلاف المجتمع، واتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ما واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين باستثناء دراسة (Almajthoub, Ghane, 2021) حيث طبقت على أعضاء هيئة التدريس. واتفقت مع دراسة القرعان (2016) في تطبيق الدراسة على مدراس التربية الخاصة واختلفت مع دراسة (Almajthoub, )

(Ghane,2021) في تطبيقها بجامعة عمر المختار، وقد تفرّدت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سعيها لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التربية الخاصة بمكة من وجهة نظر معلماتها. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تناول موضوع القيادة التحويلية بمدارس التربية الخاصة، والتي قلت الدراسات التي أجريت بها في المملكة العربية السعودية -على حد علم الباحثة- ، حيث أن غالبية الدراسات تناولت موضوع القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام.

#### منهج البحث وإجراءاته

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التربية الخاصة الأهلية وبرامج الدمج الملحقة بالمدارس الحكومية بمكة، والبالغ عددهن (290) معلمة ضمن (43) مدرسة أهلية وبرنامج دمج حكومي حسب الإحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من الإدارة العامة للتعليم بمكة (ملحق رقم (1)).

وتكوّنت عينة الدراسة من (195) معلمة من مدارس التربية الخاصة الأهلية وبرامج الدمج الملحقة بالمدارس الحكومية بمكة، وذلك بنسبة 67.24% من المجتمع الكلي للبحث.

#### أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) بمدارس التربية الخاصة بمكة، حيث قامت بإعداد الاستبانة استنادًا في ذلك على الدراسات السابقة كدراسة السفيناني وآخرون (2021) والقرعان (2016) والعوفي (2019).

## صدق أداة الدراسة

قد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، وقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وفيما يلي تفصيل ذلك:

### أولاً: صدق المحكمين:

للتأكد من صدق أداة الدراسة عرضتها الباحثة على محكمين متخصصين في القيادة التربوية بلغ عددهم (8) محكمين موضحة أسمائهم وتخصصاتهم في ملحق رقم (٢) وقد أشاروا إلى إجراء بعض التعديلات في أجزاء الاستبانة، مما أفادت في تحسين الاستبانة وساعدت في إخراجها بصورة جيدة، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية على النحو التالي: (ملحق رقم ٣).

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وأيضاً بين المحور والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كالتالي:

### جدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية له

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	المحور
0,755**	13	0,727**	7	0,777**	1	درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديرات مدارس التربية الخاصة بمكة
0,753**	14	0,782**	8	0,871**	2	
0,550**	15	0,740**	9	0,795**	3	
0,756**	16	0,745**	10	0,862**	4	
0,612**	17	0,835**	11	0,670**	5	
		0,770**	12	0,822**	6	

يتضح من الجدول (١) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01). حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.05)، فيما كان الحد الأعلى (0.795). وعليه فإن جميع فقرات الأداة متسقة داخليًا مع المحور مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهو ما طمئن الباحثة لاستخدام الاستبانة.

### جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون للمحور بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
0.758**	درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديرات مدارس التربية الخاصة بمكة

ويتضح من الجدول (٢) أن معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت لأجله، وهو ما منح الباحثة الاطمئنان لتطبيق الاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة وكانت النتائج كما

يلي:

### جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات لمحور الاستبانة

ثبات المحور	عدد العبارات	المحور
٠,٨٧	17	درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديرات مدارس التربية الخاصة بمكة

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (٣) السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور (درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديرات مدارس التربية الخاصة بمكة) بلغت قيمته (0,87)، وهي تعتبر مرتفعة ومؤشراً على ثبات الاستبانة، وذلك وفقاً لمقياس نانلي (Nunally) الذي اعتمد القيمة (0,7) كحد أدنى للثبات، وهو ما يدل على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق.

#### أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج والجدول رقم (٤) التالي، يبين المتوسط الحسابي ودرجة الممارسة لعبارات الاستبانة:

#### جدول رقم (٤)

##### المتوسط الحسابي ودرجة الممارسة

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	درجة الممارسة
1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20	المتوسط الحسابي

#### مناقشة نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة:

للإجابة عن سؤال الدراسة والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة من حيث الأبعاد: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) من وجهة نظر المعلمات؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتقدير الدرجة، وترتيب الفقرات حسب ذلك، لكل بعد من الأبعاد السابقة والجدول (٥-٦-٧-٨) توضح نتائج ذلك.

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية من

حيث بعد (التأثير المثالي) لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة

تقدير الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
عالية	١	0.94	4.17	تشجع القائدة المعلمات على تبني رؤية التطوير والتغيير
عالية	٢	0.67	4.15	تعمل القائدة كقدوة وأنموذجاً يحتذى به في المدرسة
عالية	٣	0.66	4.11	تتميز القائدة بصفات شخصية مؤثرة وملهمة
عالية	٤	0.80	3.19	تمتلك القائدة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة وأهدافها
عالية		٠,٧٧	<b>3.91</b>	<b>المتوسط العام</b>

يتضح من الجدول (٥) السابق أن جميع فقرات ممارسة بُعد (التأثير المثالي) للقيادة التحويلية لدى

مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة قد حصلت على درجة تقدير عالية، وحصلت فقرة (تشجع القائدة

المعلمات على تبني رؤية التطوير والتغيير) على أعلى متوسط حسابي بدرجة (٤,١٧) وتعزو الباحثة ذلك

إلى إدراك القيادات بأن التغيير عملية جماعية يجب على جميع أفراد المنظمة السعي لتحقيقها وتأثير

تشجيعهم للمعلمات على تبني الرؤية في عملية التطوير والتغيير، وحصلت فقرة (تمتلك القائدة رؤية واضحة

لمستقبل المدرسة وأهدافها) على أقل متوسط حسابي بدرجة (٣,١٩) وتفسر الباحثة ذلك إلى عدم وضوح

رؤية القائدة وأهدافها المستقبلية للمعلمات مما يستوجب توضيح ذلك ومشاركة المعلمات في وضع رؤية

وأهداف المدرسة، وجاء المتوسط الحسابي العام بدرجة تساوي (٣,٩١) مما يدل على موافقة أفراد عينة

الدراسة بدرجة عالية على ممارسة مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة لبعد التأثير المثالي للقيادة

التحويلية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السفيناني وآخرون (٢٠٢١) حيث جاءت نتائجها بأن درجة

ممارسة القائدات لبعد التأثير العالي للقيادة التحويلية عالياً أيضاً.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية من حيث بعد (الاستشارة الفكرية) لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة

تقدير الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
عالية	1	0.82	4.10	تشجع القائدة المعلمات على المشاركة في اللقاءات التربوية والدورات التدريبية
عالية	2	0.74	3.67	تشجع القائدة المعلمات لإبتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات التي تعيق تقدم الطلبة
عالية	3	0.69	3.58	تشجع القائدة المعلمات على الإبداع بإستخدام إستراتيجيات عمل جديدة
عالية	4	0.95	3.28	تعزز القائدة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة
عالية		٠,٨٠	3.66	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٦) السابق أن جميع فقرات ممارسة بعد (الاستشارة الفكرية) للقيادة التحويلية لدى

مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة قد حصلت على درجة تقدير عالية، وحصلت فقرة (تشجع القائدة

المعلمات على المشاركة في اللقاءات التربوية والدورات التدريبية) على أعلى متوسط حسابي بدرجة (٤,١٠)

وتعزو الباحثة حصولها على أعلى درجة إلى إدراك القيادات لأهمية تطوير المعلمات وتحفيزهم لمواكبة

التغيرات المعرفية والمهنية بالمشاركة في الدورات التطويرية المهنية، وحصلت فقرة (تعزز القائدة الفعاليات

والأنشطة البناء التي تتم داخل المدرسة) على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وتفسر الباحثة ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات بالفعاليات والأنشطة داخل المدرسة والتي قد يرجع سببها إلى عدم وجود الوقت الكافي لإجرائها أو قلة دافعية المعلمات للمشاركة بها، وجاء المتوسط الحسابي العام بدرجة (٣,٦٦) مما يدل على موافقة المعلمات بدرجة عالية على ممارسة مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة لبعث الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العوفي (٢٠١٩) حيث جاء في نتائجها أيضاً أن درجة ممارسة بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية عالية.

#### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية من

حيث بعد (الحافز الإلهامي) لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة

تقدير الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
عالية	1	0.83	3.56	تقدم القادة أفكاراً تطويرية لتشكيل رؤية المدرسة المستقبلية
عالية	2	0.76	3.55	تعد القادة قدوة للمعلمات بتقديم النصح والإرشاد لهن
عالية	3	٠.١٣	3.51	تنمي القادة دافعية للمعلمات للإبداع والتميز في إنجاز العمل
عالية	4	0.61	3.47	تعمل القادة على استثارة روح التعاون بين المعلمات
عالية		٠.٨٤	3.52	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٧) السابق أن جميع فقرات ممارسة بعد (الحافز الإلهامي) للقيادة التحويلية لدى

مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة قد حصلت على درجة تقدير عالية، وحصلت فقرة (تقدم القادة أفكاراً

تطويرية لتشكيل رؤية المدرسة المستقبلية) على أعلى متوسط حسابي بدرجة (٣.٥٦) وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي القادة التحويلين المستمر في التطوير ووضع الأهداف المستقبلية ومواكبة المستجدات التعليمية و العصرية، وحصلت فقرة (تعمل القادة على استثارة روح التعاون بين المعلمات) على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وتفسره الباحثة إلى قلة ادراك القيادات بأهمية استثارة التعاون بين المعلمات وتأثير ذلك على تبادل الخبرات والمعارف والتطور، وجاء المتوسط الحسابي العام بدرجة (٣,٥٢) مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ممارسة مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة لبعد الحافز الإلهامي للقيادة التحويلية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشقيرات والجازي (2020) حيث توصلت نتائجهم إلى أن درجة ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية أيضًا.

#### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية من

حيث بعد (الاعتبارية الفردية) لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة

تقدير الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبرة
عالية	1	0.87	4.19	تراعي القادة الفروق الفردية وتهتم بحاجات المعلمات الشخصية
عالية	٢	0.79	3.93	تشجع القادة المعلمات على التعبير عن الأفكار الجديدة
عالية	٣	1.02	3.87	تحرص القادة على بناء الثقة مع المعلمات
عالية	4	0.99	3.21	تمتلك القادة مهارات التواصل الفعال مع المعلمات
عالية	5	0.90	3.11	تستخدم القادة التعزيز الإيجابي مجهودات المعلمات مما يشعرهن بالتقدير
عالية		٠.٩١	٣.٦٦	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٨) السابق أن جميع فقرات ممارسة بعد (الاعتبارية الفردية) للقيادة التحويلية لدى مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة قد حصلت على درجة تقدير عالية، وحصلت فقرة (تراعي القائدة الفروق الفردية وتهتم بحاجات المعلمات الشخصية) على أعلى متوسط حسابي بدرجة (٤.١٩) وتعزو الباحثة حصولها على أعلى درجة لاهتمام القائدات باحتياجات المعلمات وإدراكهن تأثير ذلك على إنتاجيتهن وأدائهن، وحصلت فقرة (تستخدم القائدة التعزيز الإيجابي مجهودات المعلمات مما يشعرهن بالتقدير) على أقل متوسط حسابي بدرجة (٣.١١) وتفسر الباحثة ذلك إلى ضعف ادراك القيادات لتأثير التعزيز الإيجابي على أداء المعلمات وكفاءتهن، وجاء المتوسط الحسابي العام بدرجة (٣.٦٦) مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ممارسة مديرات مدارس التربية الخاصة بمكة لبعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة Almajthoub, Ghanem (٢٠٢١) حيث أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة جميع مجالات القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة.

### النتائج والتوصيات

أظهرت النتائج السابقة حصول جميع أبعاد القيادة التحويلية على درجة تقدير عالية، حيث جاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩١)، تلاه بعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي متساوي يمثل (٣,٦٦)، وأخيراً جاء بالمرتبة الأخيرة بعد الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ممارسة القيادات لأبعاد القيادة التحويلية وتطبيقهم لها ووعيهم بتأثيرها على تطوير مدارس التربية الخاصة.

### التوصيات

وبناءً على ما توصلت له الباحثة من نتائج للدراسة فإنها توصي بما يأتي:



- نشر ثقافة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية والتربوية، وكيفية استغلالها لتطوير البيئة المدرسية والموارد البشرية وجودة العمل، من خلال عقد اللقاءات التثقيفية الدورية بين القيادات.
- تدريب القيادات على متطلبات ومهارات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية من خلال عمل الدورات والبرامج التدريبية.
- عقد حلقات نقاشية وورش عمل حول كيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الواقع المدرسي.
- بناء برامج تدريبية قبل وأثناء الخدمة لمديري مدارس التربية الخاصة لتمكين كفايات القيادة التحويلية وتطويرها حسب التطورات الحديثة.

#### المقترحات

- بناءً على ما توصلت له الباحثة من نتائج للدراسة فإنها تقترح اجراء:
- المزيد من البحوث والدراسات الميدانية بمجال التربية الخاصة للتعرف على الأساليب القيادية الحديثة وتأثيرها على تطور العاملين.
- دراسة تقيس مدى تمكن مديرات مدارس التربية الخاصة من كفايات القيادة التحويلية.
- دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات بمدارس التربية الخاصة لممارسة أبعاد القيادة التحويلي.



## العربية المراجع

البطوش، خالد عودة الله. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في جنوب الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. [رسالة دكتوراة]،

جامعة اليرموك: الأردن.

باحسين، أحمد محفوظ عوض. (٢٠٢٠). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة

مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٣ م". [رسالة ماجستير]، جامعة أم

درمان الإسلامية: السودان.

بوقس، إيمان أحمد محمد. (2020). مدارس التربية الخاصة في ظل القيادة الخادمة من وجهة نظر

منسوبيها بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير]. جامعة جدة: جدة.

الحقيل، محمد عيسى سلامة. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأداء العاملين في منظمات الأعمال الناشئة

الأردنية: هل الجنس ذو أهمية؟ [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت، الأردن.

خميس، عبد العزيز. (٢٠٢١). مدى ممارسة مدير التعليم الثانوي للقيادة التحويلية من وجهة نظر

الأساتذة: دراسة استكشافية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد

١٣ (٢) / ٢٠٢١، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص ٣١٣-٣٣٤.

الدهش، مها محمد. (١٤٣٤هـ). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في مدينة الرياض

[رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية،

الرياض.

الدليل التنظيمي للتربية الخاصة، العام الدراسي (١٤٣٦-١٤٣٧هـ)، الإصدار الأول. وزارة التعليم، مسترجع  
<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary>  
الدليل 20% للتنظيمي  
20% للتربية الخاصة 20%.pdf

الديرية، لانا فوزي، وسلامة، كايد محمد. (2018). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية

الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه

عملهم. مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، القدس.

الرحامنة، بكر أحمد عبد الحميد. (2015). القيادة التحويلية ودورها في الالتزام التنظيمي: التعلم المنظمي

كمتغير معدل (دراسة ميدانية على مجموعة شركات المهندسين زياد المناصير في الأردن) [رسالة

دكتوراة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الرواف، أمين صالح عبد الرحمن. (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري معاهد وبرامج التربية الخاصة

بمدينة بريدة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين [رسالة ماجستير]. مكة: منصة درر

المعرفية.

الزامل، مها، والعواد، روان. (2021). القيادة التشاركية لدى مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات

قيادة التغيير. شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين في الشارقة (ع149 مج38).

الزهور، رائد علي وعدوان، سامي عبد الرزاق. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في

مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم. مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج٣٠، ع٢٤، ص١٣٩-١٦٩.

السفياني، هلال محمد علي، المجيب، محمد احمد سهيل، باذيب، احمد عمر، ردهان، افراح عبد الله. (2021).

واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة.



مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج. 1. ع B، مارس 2021، ص.ص

130-107

سميرات، سمر أكثم ومقابلة، عاطف يوسف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم [رسالة ماجستير]. جامعة عمان العربية، الأردن.

السوداني، محمد رحمة فنان. (2014). تمكين وابداع المرؤوسين في إطار انموذج القيادة التحويلية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد.

الشقيرات، محمد فلاح محمد والجازي، رائدة عبد الكريم. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية، (٩٤ م ٣)، ص.ص ٢٥٢٢-٣٣٩٩.

الصالح، منيرة عبد الله. (2018). المؤتمر السادس لتطوير التعليم العربي. تطوير التعليم العربي وارتباطه بالتربية الخاصة " التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية نموذجاً". القاهرة.

العوفي، أشواق بنت محمد بن كليب. (2019). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، (ج 10 ع 2٠) ص.ص

.224-179

عبد الهادي، محمد البشير محمد. (٢٠١٦). فاعلية تفويض السلطة، وتحمل المسؤولية في إنجاح القيادة الإدارية. ط ٣، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، رقم (٣٠٠).

- عبد الرحيم، محمد أمين. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي (*Doctoral dissertation*) [رسالة ماجستير]. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- العظامات، ابتسام عواد. (٢٠٢١). واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*.  
ع ٤٣٤، ص ٥، ص ٢٢-٣٦.
- الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (٢٠٢١). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة التربوية*. كلية التربية: جامعة سوهاج. ج ٨٢، ص ٧٨٤-٧٢١.
- الفتح، أثير بنت سالم. (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*.  
ج ٢ (١٥٤) ص ٥٢-٧١.
- القرعان جهاد سليمان محمد. (2016). درجة ممارسة مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، (مج 40-1ع) ص 166-183.
- نجدي، عبد الغني. (2013). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الادارية في مدارس الثانوية بالمدينة المنورة. *المدينة المنورة، السعودية: جامعة طيبة*.
- الهاجري، محمد راضي راشد الفهيد. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تحقيق السيادة الإستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر ٢٠١٧-٢٠١٩ [رسالة دكتوراة]. جامعة مؤتة، قطر.



الهويمل، موزي سعود عبد العزيز. (2021). التحديات التي تواجه قادة مدارس التربية الخاصة: مراجعة أدبية. مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، (ع41 مج12)، ص.ص 35-51.

### المراجع الأجنبية

Avolio, B., Zhu, W., Kho, W, &Bhatia, P. (2004): Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating role of Psychological Empowerment and moderating role of structural Distance. Journal of Organizational Behavior,25, 951-968.

Almajthoub, A& Ghanem, b. (2021). The degree of practicing transformational leadership among heads of academic departments in Libyan universities and its relationship to the level of job performance from the point of view of faculty members. Amman Arab University Amman

Bass, B.M. &Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In M.M Chemmers &R. Ayman (Eds), leadership theory and research, Perspectives and Directions, p.49-88, San Diego Academic Press.

Chou, P. (2013) The effect of Transformational Leadership on follower's affective commitment to change. World journal of social sciences,3(

## الملاحق

ملحق رقم (١)

نموذج الاحصائية

الرقم :  
التاريخ : ١٤٤٤/٦/١٧ هـ  
المشروعات :



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة  
إدارة التخطيط والتطوير

نموذج احصائية	رقم النموذج	م.ع.ن-٠٣.٠٤.٠٢	الإصدار (١)	تاريخ الإصدار / ١٤٤٢ هـ
---------------	-------------	----------------	-------------	-------------------------

عنوان الإحصائية	إحصائية بعدد برامج ومعاهد التربية الخاصة (حكومي-أهلي) وعدد معلماتها بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٤٤ هـ
المستفيد من الإحصائية	الباحثة / آصال يوسف أحمد حريري
الجهة	جامعة جدة

نوع التعليم	عدد البرامج/ المعاهد	عدد العلمات
حكومي	39	243
أهلي	4	47
المجموع	43	290

بيان بأسماء برامج / معاهد التربية  
الخاصة (حكومي- أهلي)

<https://cutt.us/CMXGK>



الإحصائية من نظام نور بتاريخ ١٥/٦/١٤٤٤ هـ

مساعدة مدير إدارة التخطيط والتطوير

نورة بنت محمد القرني



كها/بان

ملحق رقم (٢)

أعضاء تحكيم الاستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	الجهة
١	عبد الله بن محمد العامري	أستاذ مشارك-إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حفر الباطن
٢	فضل سعيد حمود عبد الله صمادي	أستاذ مساعد-إدارة وإشراف تربوي	جامعة لبحج كلية التربية- صبر
٣	غلباء فيصل حدجان الدعجاني	دكتور-الإدارة التربوية	وزارة التعليم- إدارة تعليم الرياض
4	يزيد عبد العزيز عبد الله الفهيد	دكتور-إدارة وتخطيط تربوي	وزارة التعليم
5	نوف عطا الله عبد الله العنزي	دكتور-فلسفة القيادة والإدارة التربوية	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية
٦	ماجد محمد شمدين القادر	دكتور-إدارة تربوية	إدارة التعليم- منطقة الجوف
٧	بسمة عدنان عائد السيوفي	دكتور-إدارة تربوية	كلية رافلز للتصميم- الرياض
٨	سعيد صالح عبد الله آل مدهش الغامدي	دكتور-إدارة وتخطيط	إدارة تعليم الطائف

ملحق رقم (٣)

أداة الدراسة بعد التحكيم

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديرات مدارس التربية الخاصة بمكة

اختاري ما يناسب وجهة نظرك كمعلمة بمدارس التربية الخاصة بمكة بما ينطبق على قيادة المدرسة من خلال أحد الاختيارات التالية حيث رتبت ترتيباً تنازلياً حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يلي (دائماً- غالباً- أحياناً- نادراً- أبداً).

قياس أبعاد القيادة التحويلية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
التأثير المثالي	١. تمتلك القائدة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.				
	٢. تشجع القائدة المعلمات على تبني رؤية التطوير.				
	٣. تعمل القائدة كقدوة وأ نموذجاً يحتذى به في المدرسة.				
	٤. تتميز القائدة بصفات شخصية مؤثرة وملهمة.				
الاستشارة الفكرية	٥. تشجع القائدة المعلمات على المشاركة في اللقاءات التربوية والدورات التدريبية.				
	٦. تعزز القائدة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة.				
	٧. تشجع القائدة المعلمات لابتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات التي تعيق تقدم الطلبة.				
	٨. تشجع القائدة المعلمات على الإبداع باستخدام إستراتيجيات عمل جديدة.				
الحافز الإلهامية	٩. تقدم القائدة أفكاراً تطويرية لتشكيل رؤية المدرسة المستقبلية.				
	١٠. تعد القائدة قدوة للمعلمات بتقديم النصح والإرشاد لهن.				
	١١. تنمي القائدة دافعية المعلمات للإبداع والتميز في إنجاز العمل.				
	١٢. تعمل القائدة على استثارة روح التعاون بين المعلمات.				
الاعتبارية الفردية	١٣. تشجع القائدة المعلمات على التعبير عن الأفكار الجديدة.				
	١٤. تراعي القائدة الفروق الفردية وتهتم بحاجات المعلمات الشخصية.				
	١٥. تمتلك القائدة مهارات التواصل الفعال مع المعلمات.				
	١٦. تحرص القائدة على بناء الثقة مع المعلمات.				
	١٧. تستخدم القائدة التعزيز الإيجابي لمجهودات المعلمات مما يشعرهن بالتقدير.				