


2016

## The Extent to Which Directors of Special Education Centers Practice Transformational Leadership As Viewed by Teachers

Jihad Soliman AL-Quran  
alquran07@yahoo.com

Follow this and additional works at: <http://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>

 Part of the [Art Education Commons](#), [Bilingual, Multilingual, and Multicultural Education Commons](#), and the [Curriculum and Instruction Commons](#)

---

### Recommended Citation

AL-Quran, Jihad Soliman (2016) "The Extent to Which Directors of Special Education Centers Practice Transformational Leadership As Viewed by Teachers," *International Journal for Research in Education*: Vol. 40 : Iss. 1 , Article 8.  
Available at: <http://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol40/iss1/8>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

## **The Extent to Which Directors of Special Education Centers Practice Transformational Leadership as Viewed by Teachers**

**Dr. Jihad Soliman AL-Quran**  
**Mutah University – sabbatical leave in AGU**

### **Abstract:**

This study investigates teachers' viewpoints about the transformational leadership adoption by directors of special education centers in Karak Governorate. The sample included all special education teachers (180) working in 29 private and public special education centers. To achieve the objectives of this study, a descriptive statistical analysis of data obtained by a transformational leadership scale prepared by the researcher was used. Means and standard deviations were calculated, followed by a two-way analysis of variance and Chafe test for post comparisons analysis. Results of the study revealed that the level of practicing transformational leadership by directors of special education centers was moderate and was in favor of directors with high academic qualifications and who had more than 10 years of experience. Interaction between academic qualifications and years of experience had no effect. Based upon results of the study, relevant recommendations were made.

**Keywords:** Transformational leadership, special education, educational administration

## درجة ممارسة مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

د. جهاد سليمان القرعان / استاذ التربية الخاصة المشارك  
جامعة مؤتة - إجازة تفرغ علمي جامعة الخليج العربي

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك وعددهم (180) ممن يعملون في (29) مركز حكومي وخاص وخيري، حيث تم اختيار المجتمع الأصلي كاملاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة القيادة التحويلية التي تم إعدادها لهذا الغرض، وللمعالجة الإحصائية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين التائي (Tow Way ANOVA) وشافيه للمقارنات البعدية. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية لدى مدراء مراكز التربية الخاصة كان متوسطاً، ووجود فروق في هذا المستوى تبعاً للمؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل المرتفع، وكذلك لمستوى الخبرة لمن تزيد خبرتهم العملية عن عشر سنوات، وأظهرت النتائج عدم وجود تفاعل بين الخبرة والمؤهل. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مستوى القيادة التحويلية لدى المدراء العاملين بهذا المجال من خلال برامج تدريبية واثرائية.

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

تعد القيادة التحويلية من الموضوعات الهامة التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة التربوية والقيادة، لما للقيادة الفاعلة والكفوة من دور كبير في تطوير عمل المؤسسات التعليمية المختلفة، ممثلاً ذلك بالتخطيط والتنظيم السليمين، وذلك لضمان استمرارية عمل المؤسسة بالشكل المطلوب، بما يتلاءم ومتطلبات العصر الحديث الذي يمتاز بالتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، ذلك لأن العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية تعد من العمليات الهامة، لدورها البارز في إنجاح العملية التعليمية، ومثل هذا الأمر، يستوجب أن تسعى مختلف الإدارات إلى وضع الآلية الملائمة لتطوير الإدارة التربوية المعاصرة.

ظهرت فكرة القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns) في كتابه "القيادة" وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه، والقادة الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المصالح للحصول على مكاسب؛ فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية كالعدالة والاستقامة، وهذه القيم لا يمكن التفاوض عليها أو التنازل عنها، حيث يسعى القائد التحويلي إلى التأثير في قيم الأتباع من أجل أن يغير معتقداتهم وأهدافهم وعلى نحو يعود بالنفع على المؤسسة التي يعملون بها (البديري، 2002؛ الزعبي، 2013).

لقد نالت القيادة التحويلية كما أشارت الزعبي (2013) شهرة واسعة بين المختصين في مجالات الإدارة و القيادة، بسبب اختلافها الواضح عن القيادات الأخرى، حيث أن القائد التحويلي يعمل على تحفيز الأفراد التابعين له، ويثير اهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية المهنية لديهم، وتعريفهم بأهمية الرسالة التنظيمية وقيمها وأهدافها، الأمر الذي يجعلهم يتجاوزن مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة، وفيها يرتبط المرؤوسين برؤية المنظمة وثقافتها ارتباطاً قوياً، الأمر الذي يرفع من مستوى الدافعية لديهم ويزيد من اتجاهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة التي ينتمون إليها.

وتعرف القيادة التحويلية، بأنها: عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم (Yukl, 2006). وعرفها مورفي (Murphy, 2005) بأنها قدرة المسؤول على إيصال رسالة المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية، بشكل واضح للتابعين، وتحفيزهم وعلى تطوير اداءهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وتتضمن بناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقدم كونجر (Conger (1999 تعريفاً للقيادة التحويلية يتمثل في كونها العملية التي تتجاوز فيها الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة. كما عرفها تريسي وهينكين (Tracey & Hinkin (1998 بأنها العملية التي تدفع العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية لديهم.

ويعتقد برينت (Bryant (2003 أن القيادة التحويلية هي بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع التربوي، حيث تدعو إلى تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات التعليمية وبرامجها، مما يجعل منها أهمية كبيرة في إصلاح المؤسسات التربوية قليلة الإنجاز، وتطوير الأداء فيها، فهي تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال إعطاء حرية واسعة للعاملين والعمل على تطوير أفكارهم الإبداعية.

ووفقاً لروبرتز (Roberts (1985 فالقيادة التحويلية هي نمط قيادي يعتمد على الإلتزام الأخلاقي، ويشير الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية لإحداث التغيير، ومثل هذا النمط يولد الأمل لديهم بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط الإيجابي للأشياء المتعلقة بالنمو المهني والإداري لديهم، بالإضافة إلى أنه يعمل على تمكين العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية

إلى توفيره للمشاركين في العملية التعليمية من أجل إتقان عملهم وتطويره واستشراف مستقبلهم، وتعزيز الأمل والتفاؤل والطاقة للعمل لديهم.

فنجاح المؤسسة التربوية، لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية لفلسفة التعليم وأهدافه، أو على تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير الإمكانيات المادية من مبان وتجهيزات وأدوات وموارد مالية، إنما يرتبط بتوفير قيادات واعية، وقادرة على التخطيط السليم والبناء وتنفيذ خطط التعليم، وقد جاءت القيادة التحويلية لتضيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية، تتعلق برؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها، واعتبرت المدير قائداً مؤثراً بحيث يجتذب جميع العاملين لتقافة جديدة، وللعمل معاً في فريق واحد وتحقيق رؤى المستقبل (الزربي، 2013).

وبهذا السياق، هناك من يرى أن القيادة التحويلية عبارة عن نمط قيادي بارز فيه رؤية واضحة حول المستقبل وتكون فيه الأهداف واضحة المعالم، حيث يشجع الرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة، ويسعى كذلك إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية بشكل مستمر، بالإضافة إلى أنه يتبنى مجموعة من الأنظمة والأساليب القيادية المرنة التي تشجع على التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المستمرة، ويهتم كذلك بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية متميزة تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين مختلف المستويات الإدارية والفنية (محمد، 2006). فالقيادة التحويلية قد تكون إيجابية أو سلبية، وتكون سلبية عندما تحرص على ربط كل ما يتعلق بالرؤوسين بشخصها بحيث يتمثل الاشباع والرضا عند الاتباع من خلال وجود القائد نفسه، وفي هذا النوع ضرر حيث أنه ما أن يختفي القائد فسرعان ما تنهار المؤسسة وينفرك الرؤوسين وتتبعثر الأهداف المستقبلية، أما الإيجابية فهي تلك التي تستطيع من أن تمسك بيد الرؤوسين إلى منطقة يستطيعون السير فيها بمفردهم بحيث يصبح التعلق هنا بالأفكار وليس بالأشخاص، وفيها يتم تحقيق أهداف مشتركة بين جميع الأفراد، وتطوير الغايات المفيدة للقائد ومن يتبعه وليس للقائد فقط بشكل فردي (Bass, 1990).

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية في القدرة على المواءمة بين الوسائل والغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للرؤوسين والعمل على اشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات الرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (Robbins, 2003).

وللقيادة التحويلية مجموعة من المهام، أشار إليها ليثوود (1992) Leithwood من، أهمها:

- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية وتدعيم التغيرات الثقافية، وصياغة معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسيخ الثقافة المهنية.
- تشجيع العاملين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الإنخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تعمل على إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الإلتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
- تحفز العاملين في المؤسسة للعمل كفريق واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة قابلة للتحقق، كما أنها ترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتوفير ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

- تسعى إلى تحسين حاجات العاملين والمتعاملين، والعمل على إشباعها، كما أنها تستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغير.

فالقيادة التحويلية كما يرى امورسو (2002) Amoroso تعمل على توفير الدعم الفردي وإظهار الإحترام للمعلمين والإهتمام بمشاعرهم الشخصية وحاجاتهم، على نحو ينعكس إيجابياً عليهم، وذلك من خلال تغيير المعلمين للعديد من المعتقدات والأفكار التي يحملونها والتي تتعلق بشكل مباشر بالبيئة التعليمية، ففيها يدرك المعلمون أن المشاكل التي قد يواجهونها أثناء تغيير معتقداتهم وممارساتهم ستؤخذ بشكل إيجابي من قبل المسؤولين في المدرسة، وسيتم مساعدتهم خلال مواجهتهم لتلك المشكلات وحلها، ويؤدي توفير الإستشارة الفكرية إلى تحدي المعلمين والمعلمات لإعادة اختبار بعض أفكارهم حول عملهم وإعادة التفكير في كيفية القيام به بالشكل الصحيح، وقد تجذب مثل هذه الإثارة انتباه المعلمين إلى الفجوة بين ممارساتهم الحالية والمرغوبة، وفهم طبيعة التحدي الحقيقي لأهداف التغيير في المدرسة.

وتعتبر مؤسسات ومراكز ومدارس التربية الخاصة من ضمن المؤسسات الاجتماعية، شأنها كبقية المؤسسات التي تحتاج إلى إدارة منظمة تقوم على أسس علمية، إذ أن تطوير وتحقيق أهداف مؤسسة التربية الخاصة يعتمد على كفاءة العمل الإداري (الروسان، 2013). وهنا تبرز أهمية الإدارة في تخطيط برامج التربية الخاصة وتنفيذها؛ فالإدارة تعد أحد المعالم الرئيسية التي يتحدد في ضوءها فعالية البرامج المقدمة لذوي الإعاقة، إذ أن اختلاف الأنماط الإدارية والقيادية ربما يقود إلى بروز فروق ذات أهمية على صعيد تحصيل الطلبة وعلى فاعلية المعلمين ومعنوياتهم (الخطيب، 2013). ودور هذا الموضوع في تنظيم وتنسيق وتوجيه جهود العاملين في مجال التربية الخاصة نحو الهدف المتوقع تحقيقه يعد على غاية من الأهمية، وتزداد أهميته في التنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة ببرامج ومدارس التربية الخاصة (الروسان، 2013).

وتعد مؤسسات التربية الخاصة التي تعنى بذوي الإعاقة مؤسسات اجتماعية تربوية تعليمية، وتتطلب توجيه جهود العاملين فيها وتنظيمها بما يعود بالنفع على ذوي الإعاقة وتحقيق أهداف هذه المؤسسات، وبالتالي فإن نمط القيادة التحويلية يعد مطلباً في كثير من الأحيان من أجل تعميق القيم لدى العاملين والالتزام الأخلاقي نحو هذه الفئات. وهكذا، فالدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك جنوب الأردن من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

بعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة التربوية المعاصرة، وتتجلى أهميته في العملية الإدارية التعليمية بما له من نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المؤسسات التربوية، فمن خلال ما تقدمه القيادة التحويلية من تحديد أنواع الحلول الملائمة لمواجهة الضغوط والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسة التعليمية، والتخلص من التفكير التقليدي، وتحسين المناخ العام للمؤسسة التعليمية، وإثارة الأفكار الجديدة لدى الموظفين، وبسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات ونوعية الخدمات التي تقدمها، وطبيعة الأفراد التي يتم تقديم الدعم لهم، فإن ذلك يتطلب خلق التزام ذاتي وتعهد أخلاقي وقيمي لدى العاملين. ومن خلال الإطلاع على الواقع التعليمي والتربوي في مراكز ومدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك، فإن هناك الكثير من المدراء لا يلجئون إلى التغير والتطوير في المؤسسات التعليمية التي يعملون بها، حيث أن التطوير والتغيير المستمر، هو أساس لديمومة المؤسسة التعليمية واستمراريتها في العمل بشكل إيجابي، في الوقت الذي كشفت به دراسة العنزي (2005) المستوى المنخفض في ممارسة المدراء للقيادة التحويلية، والمستوى المتوسط في دراسة كل من السميّرات والمقابلة (2014) والرفاعي (2013)، وحيث أن ممارسة القيادة التحويلية أصبحت أمراً ملحاً في هذه المؤسسات التربوية من أجل إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها،

وخاصةً تلك التي تعنى بالأفراد ذوي الإعاقة، فإن هذه الدراسة قد سعت للتعرف على مدى ممارسة مدراء مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك جنوب الأردن للقيادة التحويلية. لذا تتمحور مشكلة هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين ؟
- السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة والمؤهل والتفاعل بينهما؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

تكمن أهمية الدراسة في متغيراتها وعينيتها، حيث سعت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مدراء مراكز التربية الخاصة تحديداً، فنتائج مثل هذه الدراسة قد تلقي الضوء على مستوى هذا المتغير وتقديم معلومات نظرية حول القيادة الخاصة. وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وفي منهجية الدراسة، وفي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، ويمكن القول أن هذه الدراسة أضافت للدراسات تناول خاصية القيادة التحويلية لدى العاملين في مجال التربية الخاصة.

التحويلية يمكن أن تغني الأدب النظري حول ذلك، والذي قد يشكل رافداً للمتخصصين في مجال التربية الخاصة لإدراك ومعرفة أفضل لمثل هذا الموضوع، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة في إجراء مزيد من البحوث بهذا المجال. أما في نطاق الأهمية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة قد توجه أنظار متخذي القرارات في توفير البرامج التدريبية لمدراء مراكز التربية الخاصة لرفع مستويات كفاءة القيادة التحويلية لديهم.

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف على أثر متغيرات (المؤهل العلمي والخبرة) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.
- تطوير أداة من أجل قياس مستوى القيادة التحويلية لدى مدراء مراكز التربية الخاصة.

حدود الدراسة:

حدود زمانية: تمثلت في الفصل الدراسي الثاني 2014/ 2015.

حدود مكانية: وتمثلت في مراكز التربية الخاصة بمحافظة الكرك جنوب الأردن.

حدود بشرية: معلمي التربية الخاصة .

حدود موضوعية: في مقياس القيادة التحويلية .

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: تعرف القيادة التحويلية، بأنها: القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد، ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق أهدافهم وغاياتهم (Roberts, 1985). وإجراءياً تعرف باستجابة المفحوصين على مقياس القيادة التحويلية الذي أعد لهذا الغرض.

مراكز التربية الخاصة: المراكز التي تعنى بالطلبة ذوي الإعاقة في محافظة الكرك في القطاع الحكومي والخاص والخيري للعام الدراسي 2014/2015 حيث تقدم مجموعة من الخدمات التربوية للطلبة ذوي الإعاقة، وتشمل: مراكز الإعاقة العقلية والتوحد والإعاقة السمعية والبصرية (الكتيب الإرشادي للمؤسسات التي تعنى بالأشخاص ذوي الإعاقة، 2014).

معلمي التربية الخاصة: هم المعلمين الملتحقين بمراكز التربية الخاصة الحكومية والخاصة والخيرية في محافظة الكرك ويحملون مؤهلات دبلوم متوسط وأقل، وبكالوريوس، ودراسات عليا للعام الدراسي 2014/2015.

### الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية، إذ كشف مسح الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي تمت مراجعتها، عن ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في مجال التربية الخاصة تحديداً، وفيما يلي عرضاً لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم .

فقد هدفت دراسة سميرات ومقابلة (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، تكونت عينة الدراسة من ( 324 ) معلماً ومعلمة، منهم ( 148 ) معلماً و ( 176 ) معلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما، واستخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والرتبة، والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي لمعالجة بيانات الدراسة، وأشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة الجمعي (2014) إلى التعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، تكونت عينة الدراسة من ( 368 ) معلمة، ولجمع البيانات استخدمت أداتان : الأولى هي استبانة القيادة متعددة العوامل لمعرفة مدى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لأنماط القيادة الثلاثية، والثانية استبانة رضا المعلمات عن العمل، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمات.

وأجرت كنعان (2014) دراسة بهدف التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تكونت عينة الدراسة من ( 565 ) معلماً ومعلمة وأعدت لهذا الغرض استبانة تكونت من محورين رئيسيين ينفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، وأشارت النتائج إلى أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى المدراء كانت عالية، وأشارت كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى المدراء تعزى للجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة أعلى من البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ولصالح أقل من 5 سنوات.



وسعى ديمي (2013) Demi في دراسته إلى الكشف العلاقة بين المدراء الذين يظهرون خصائص القيادة التحويلية، وست ممارسات نوعية مختلفة في برنامج التربية الخاصة الذي يعملون به، وأجريت على معلمي ومدراء مدارس في ولايتي يوتا وأوهايو، وأستخدمت في الدراسة أداتي مسح تألفت من نموذج استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)، وقانون تربية الأفراد المعوقين IDIA: دليل مسح المدراء، فالأداة الأولى تقيس درجة القيادة التحويلية لدى المدراء، والثانية لتحديد مستوى فعالية برامج التربية الخاصة من خلال قياس ست ممارسات نوعية في إدارة برامج التربية الخاصة، وهي: ( التنظيم ، والقيادة، والمنهاج، والتدريس، وتطوير الكادر، والمناخ المدرسي والتقييم )، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد فيما إذا كانت علاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة العلاقة واتجاهها، وأظهرت النتائج عدم وجود ارتباط بين المدراء الذين أظهرو سمات القيادة التحويلة والممارسات النوعية الستة في برامج التربية الخاصة.

وأعدت الرفاعي (2013) دراسة بغرض التعرف على علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمدري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة تم اختصارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مدري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية كان متوسطاً، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين.

أما دراسة بيلير (2012) Balyer فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس خلال قيامهم بأعمالهم الإدارية اليومية من وجهة نظر المعلمين، وأجريت على عينة تكونت من (30) معلماً ومعلمة من مدارس مختلفة في اسطنبول بتركيا، ووظفت الدراسة منهج البحث النوعي، حيث أظهرت نتائجها أن مستوى خصائص القيادة التحويلية لدى المدراء كان عالياً .

وهدف دراسة الشريفي والنتج ( 2010 ) إلى معرفة درجة ممارسة مدري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 690 ) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل ( MLQ )، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم تجد فروق تعزى لمتغير الخبرة .

وتناولت دراسة زاجناك (2010) Sagnak العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس على عينة من المعلمين بلغ عددهم ( 764 ) من ( 50 ) مدرسة في نيجدي Nigde في تركيا، ووظفت الدراسة استبيان للقيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي لجمع المعلومات، وأشارت نتائج معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط إلى أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي كانت عالية جداً وإيجابية، حيث للقيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما أدى إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لدى جميع الأفراد في المدرسة، كما بينت النتائج أن للقيادة التحويلية القدرة على تفسير الانحدار بالمناخ الأخلاقي الذي بلغ ( 40 % ) ولديها القدرة كذلك على إصلاح هذا الانحدار فيما لو طبقت بالطرق السليمة .

وهدفت دراسة هورن تيربين (Horn-Turpin 2009) إلى البحث عن العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية بمتغيرات الكفاية التدريسية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة، حيث طبقت على (121) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من ولاية فرجينيا، أظهرت نتائج التحليل العاملي التحقق بأن الدعم الإداري كان أكثر سلوكيات القيادة التحويلية تكراراً، كما بينت نتائج تحليل بيرسون بأن الدعم الإداري يرتبط بشكل دال مع عاملي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وعدم وجود ارتباط دال بين الدعم الإداري وإحساس المعلمين بالكفاية التدريسية.

كما هدفت دراسة أبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008) إلى تعرف درجة ممارسة مديري محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتري في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأجريت على عينة تكونت من (340) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن المديرين يمارسون نموذج ليثوود وجانتري في القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود فروق دالة احصائياً بين المعلمين والمعلمات في تحديد درجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية لصالح المعلمات، ولصالح المرحلة الدراسية الأساسية، كما أظهرت النتائج أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة حددوا درجة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم في مجالات القيادة التحويلية مقارنة بزملائهم ذوي الخبرة الطويلة.

كما أجرى كل من روس وجراي (Ross and Gray 2006) دراسة للتحقق من أثر النمط القيادي للمدير وتأثيره في التحصيل الأكاديمي للطلبة، تكونت عينة الدراسة (3042) معلماً في (205) من المدارس الابتدائية في مقاطعة (Ontario) الكندية، وأشارت النتائج إلى أن المدارس التي يتمتع مديرها بممارسة عالية للقيادة التحويلية، يتمتع معلموها بدرجة عالية من الفاعلية الجماعية والذاتية، وبدرجة أعلى من الولاء لرسالة المدرسة والمجتمع المدرسي، كما أشارت النتائج إلى أن طلاب تلك المدارس يتمتعون بدرجة عالية من التحصيل.

أما دراسة العنزي (2005) فهدفت إلى تعرف مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، على عينة تكونت من (191) من أربع مناطق تعليمية، واختير كذلك 764 معلماً بالطريقة الطباقية العشوائية من نفس المناطق، ووظفت أداتان إحداهما لقياس مستوى القيادة التحويلية والأخرى أنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، وتوصلت إلى أن مستوى القيادة التحويلية لدى المدراء كان منخفضاً، وعدم وجود علاقة بين ارتباطية بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين وأداء المعلمين الوظيفي .

تبين من استعراض الدراسات السابقة، أن الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحويلية لدى المدراء بمجال التربية الخاصة تعد قليلة لحد ما، حيث اتجهت لإختيار تلك الخاصة لدى المديرين بمدارس التعليم العام كدراسة سميرات ومقابله (2014)، والجمعي (2014)، والرفاعي (2013) اللواتي أظهرن أن مستوى القيادة التحويلية لدى المدراء كان متوسطاً. وفي مقابلهما أظهرت دراسة كل من كنعان (2014)، وبيلير (Balyer 2012)، والشريفي (2010) أن مستوى القيادة التحويلية كان عالياً، بينما كان منخفضاً في دراسة العنزي (2005)، في الوقت التي بينت دراسة زاجناك (Sagnak 2010) أن العلاقة عالية جداً بين القيادة التحويلية وتطوير المناخ الأخلاقي في المدارس. ومن الدراسات القليلة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في مجال التربية الخاصة دراسة هورن تيربين (Horn-Turpin 2007) التي توصلت إلى أن الدعم الإداري هو أكثر سلوكيات القيادة التحويلية، وتوصلت دراسة ديمي (Demi 2013) إلى عدم وجود ارتباط بين المدراء الذين أظهرت سمات القيادة التحويلية والممارسات النوعية في برامج التربية .

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات منطقية للدراسة .

## الطريقة والإجراءات:

أفراد الدراسة: تمثل أفراد الدراسة بجميع معلمي مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك وعددهم (222)، في (29) مركز، والجدول (1) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة، حيث أعتمد في هذه الدراسة على اختيار المجتمع الأصلي كاملاً، حيث تم استخراج (30) معلماً ومعلمة للعيننة الإستطلاعية، وحذفت (5) استبانات، فيما استبعدت (7) استبانات غير صالحة للتحليل.

## جدول 1

توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة

المؤهل / الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الكل
دبلوم فأقل	8	12	35	65
بكالوريوس	20	26	51	97
دراسات عليا	6	6	6	18
الكل	44	44	92	180

## أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة حول القيادة التحويلية وفق مجموعة من الخطوات، شملت: مراجعة الأدب النظري المتعلق بالموضوع، والإطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة سميرات والمقابلة (2014) و (2010) Sagnak و (2006) Ross and Gray، ومراجعة بعض مقاييس القيادة التحويلية كمقياس كنعان (2014) والرفاعي (2013) و الزعبي (2013) والعنزي (2005)، ومن ثم جرى صياغة الفقرات وإخراجها بصورة أولية، فتكونت من (33) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وذلك لتحديد مدى ممارسة القيادة التحويلية التي يتوقع من مدراء مراكز التربية الخاصة ممارستها في خلال عملهم من وجهة نظر المعلمين، وتتطلب الإجابة عن فقراتها اختيار اجابة من ضمن تدرج ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتأخذ الدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي.

## صدق الأداة،

وتمثل بصدق المحكمين: فبعد تنقيح الأداة عرضت على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية في كل من جامعة مؤتة والحسين والطفيلة وعددهم (10) لإبداء وجهة نظرهم من حيث صلاحيتها، ومدى وضوح العبارات وملاءمتها، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها 80% من المحكمين. وحذفت (3) فقرات، وعدلت الفقرات ذوات الأرقام (2،4،5) في بعد التأثير المثالي و (7،10) في بعد التخطيط و (12،14) في بعد الاستثارة الفكرية و (23،21) في بعد الاعتبارات الفردية والفقرة (28) في بعد التمكين، حيث أشتملت الأداة بصورتها النهائية على (30) فقرة موزعة على (5) أبعاد، وهي:

البعد الأول : التأثير المثالي، وعدد فقراته (6) وتحمل الأرقام من (1-6) .

البعد الثاني : التحفيز، وعدد فقراته (5) وتحمل الأرقام من (7-11).

البعد الثالث : الإستثارة الفكرية، وعدد فقراته (5) وتحمل الأرقام من (12-16) .

البعد الرابع : الإعتبارات الفردية، وعدد فقراته (7) وتحمل الأرقام من (23-17) .

البعد الخامس : التمكين، وعدد فقراته (7) وتحمل الأرقام من (24-30).

وتراوحت الدرجات على الفقره الواحدة بين (5-1) وقد تم اعتماد الفئات التالية للحكم على مدى ممارسة القيادة التحويلية، وهي:

• 1-2,33 متدنية

• 2,34-3,67 متوسطة

• 3,68 فما فوق مرتفعة

وتم التأكد من ثبات الأداة من خلال الطريقتين التاليتين: ثبات الإعادة (Test Retest) حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية (ن=30) اختيرت عشوائياً من مجتمع الدراسة ولم تدخل في عينة التحليل، ثم أعيد تطبيق المقياس بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وجرى حساب معامل ارتباط بيرسون، وثبات الإتساق الداخلي بإستخدام معادلة الفا كرونباخ، كما موضح بالجدول (2).

## جدول 2

معامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ للمجالات والدرجة الكلية وثبات الإعادة

البعد	الاتساق الداخلي	الإعادة
التأثير المثالي	0,81	0,79
التحفيز	0,85	0,81
الاستثارة الفكرية	0,83	0,80
الاعتبارات الفردية	0,80	0,78
التمكين	0,87	0,84
الكلية	0,91	0,88

يظهر الجدول (2) أن قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة كانت مرتفعة نوعاً ما، مما يشير إلى ثبات الأداة ومناسبتها لأغراض الدراسة.

## إجراءات الدراسة

حيث اتبعت الإجراءات التالية :

- مراجعة الأدب النظري والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمجال القيادة التحويلية لإعداد الإطار النظري والمقياس.
- عرض المقياس المُعد على مجموعة من المحكمين المختصين من أساتذة الجامعات لإبداء الملاحظات والإقتراحات، لإجراء التعديلات اللازمة.
- التوصل للصورة النهائية لمقياس القيادة التحويلية.
- التواصل مع إدارات مراكز التربية الخاصة والحصول على موافقات بتطبيق الأداة.
- تحديد الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.
- تطبيق أداة البحث على أفراد الدراسة.

- جمع البيانات، وإجراء المعالجات الإحصائية، وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة للمجال الكلي ولكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك :

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري

مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
التأثير المثالي	3.24	.74	1	متوسطة
التحفيز	3.09	.82	2	متوسطة
الاستثارة الفكرية	2.32	.48	5	متدنية
الاعتبارات الفردية	3.03	.85	3	متوسطة
التمكين	2.59	.79	4	متوسطة
الكلي	2.86	.61		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغه (2.86) وانحراف معياري مقداره (0.61)، وقد حل بعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري مقداره (0.74)، في حين جاء بعد (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متدنية بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري مقداره (0.48).

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن هناك مستوى متوسط لدرجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية، كما أظهرت النتائج أن أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة من قبل أفراد الدراسة هو التأثير المثالي، فيما جاء مجال الاستثارة الفكرية في أدنى المجالات ممارسة من قبل المديرين. وعليه، يعتبر مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك قادة تحويليين بدرجة متوسطة من خلال وجهة نظر المعلمين العاملين بتلك المراكز، وهذا مؤشر غير مقبول ويشكل قصوراً لحد ما حول مدى ممارستهم للقيادة التحويلية، وربما يعود ذلك إلى ضعف في البنية الأساسية التي تدعم دور المدراء في العمل المؤسسي، وقد يعود أيضاً إلى تدني حدود الصلاحيات المخولة لمديري المراكز لتفعيل دورهم في إدارة المركز، حيث أن مجال الحرية والإبداع المثالي لهم محدود لوجود تعليمات وقواعد ضابطة للعمل وفي إجراء تغييرات حقيقية، بالإضافة إلى عدم إشراك المعلمين والمختصين بتلك المراكز في عملية صنع القرارات التربوية، إذ دورهم تنفيذي لا يتعدى الالتزام بمجموعة قواعد وإجراءات تحدد طبيعة عملهم. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قلة البرامج التدريبية التي يخصص لها مدراء المراكز، وعدم متابعة أداءهم من قبل المعنيين والجهات المختصة، إضافة إلى حجم العمل الكبير الملقى على

عانتهم والاضغوط التي يتعرضون لها، مما لا يوفر الفرصة لدى المدراء لممارسة القيادة التحويلية بالشكل المطلوب. وقد تشير هذه النتيجة أيضاً إلى عدم حرص مدراء المراكز على نقل الأفكار، والخبرات، والتجارب والممارسات التربوية إلى المعلمين، والعمل على ترجمتها إلى خطط نوعية داخل المركز. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (2014)، ودراسة الجمعي (2014)، ودراسة الرفاعي (2013) اللواتي أشرن إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه كانت بدرجة متوسطة، واتفقت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008) في ممارسة المديرين لنموذج ليثوود وجانترزي في القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، فيما اختلفت نتائج دراسة كل من كنعان (2014) والشريفي والتتح (2010) اللتان أشارتا إلى أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين وأنها كانت عالية، وكذلك مع دراسة روس وجراي (2006) Ross and Gray التي أشارت أن المدارس التي يتمتع مديروها بمستوى عال للقيادة التحويلية انعكس إيجابياً على تحصيل الطلبة، ومع ما توصلت إليه دراسة بيلير (2012) Balyer في ممارسة مدراء المدارس لمستوى عالٍ من القيادة التحويلية.

وتمثل السؤال الثاني في: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة والمؤهل والتفاعل بينهما؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية كما في الجدول (4):

#### جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري

مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة والمؤهل

المؤهل	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	أقل من 5 سنوات	2.48	.62
	5-أقل من 10 سنوات	2.55	.63
	10 سنوات فأكثر	2.70	.51
بكالوريوس	أقل من 5 سنوات	2.61	.44
	5-أقل من 10 سنوات	3.00	.46
	10 سنوات فأكثر	3.13	.60
ماجستير فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.77	.84
	5-أقل من 10 سنوات	3.19	.55
	10 سنوات فأكثر	3.30	.81

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة والمؤهل، ولمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) والجدول (5) يبين ذلك:

#### جدول 5

نتائج تحليل التباين الثنائي والجدول (Tow Way ANOVA) للفروق في درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الخبرة	5.133	2	2.566	7.933	.001
المؤهل	3.392	2	1.696	5.243	.006
الخبرة * المؤهل	.788	4	.197	.609	.657
الخطأ	55.324	171	.324		
الكل	67.270	179			

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للتفاعل بين المؤهل والخبرة حيث كانت قيمة  $(F=4.609, P=0.657)$ ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة حيث كانت قيمة  $(F=7.933, P<0.001)$  وللمؤهل العلمي  $(F=5.243, P<0.006)$  ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمؤهل العلمي والخبرة تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية كما في الجدول (6):

#### جدول 6

اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين حسب المؤهل العلمي والخبرة

المؤهل (أ)	المؤهل (ب)	متوسط الفروق	الدلالة
دبلوم فأقل	بكالوريوس	-.3734*	.000
	ماجستير فأكثر	-.4750*	.008
بكالوريوس	ماجستير فأكثر	-.1016	.785
الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	متوسط الفروق	الدلالة
أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	-.3242*	.030
	10 سنوات فأكثر	-.3987*	.001
5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-.0745	.775

يتبين من الجدول (6) أن الفروق في درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بين ذوي المؤهل (دبلوم فأقل) من ناحية وذوي المؤهل الأعلى (بكالوريوس، ماجستير فأكثر) من ناحية أخرى ولا صالح ذوي المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، وكذلك بالنسبة للخبرة كانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من ناحية وذوي الخبرة (5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) من ناحية أخرى ولا صالح ذوي الخبرة الأعلى (5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).



تظهر النتائج أن تقديرات المعلمين والمعلمات ممن يحملون مؤهل علمي ماجستير فأكثر لمدى ممارسة مديري ومديرات مدارس التربية الخاصة للقيادة التحويلية كانت أكثر من المعلمين اللذين يحملون درجات أخرى، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين الحاصلين على شهادات الدراسات العليا يتناولون في دراستهم العديد من الأفكار والدراسات التي تتناول الاتجاهات التربوية المعاصرة في الإدارة المدرسية الفعالة، بالإضافة إلى قيامهم بالعديد من الدراسات والأبحاث التربوية والتي يكون من شأنها إثراء الجوانب المعرفية لديهم أكثر من المعلمين من الفئات الأخرى، إضافة إلى أن المعلمون ذوي المؤهلات العلمية الدنيا كالديبلوم ربما لا تتوفر لديهم الخبرة حول القيادة التحويلية أصلاً، وعموماً فإن المؤهل العلمي الأعلى يتضمن توفر خبرات ومعارف إضافية للفرد مما يثري معارفه في العديد من المجالات العلمية، ولذلك فإن حملة البكالوريوس وماجستير فأعلى من المعلمين كانت استجاباتهم أعلى لدى حملة الديبلوم بسبب ثراء خبراتهم وحصيلتهم المعرفية حول الموضوع. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من كنعان (2014)، ودراسة الشريفي والنتج (2010) اللتان أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة لتوفر سمات القيادة التحويلية لصالح حملة الشهادات أعلى من البكالوريوس، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة سميرات ومقابلة (2014) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية تعزى للمؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بالخبرة يبدو من النتيجة أنها منطقية، كون أن أفراد الدراسة الذين امتلكوا خبرة عشرة سنوات فأكثر هم أكثر مرونة في العمل، حيث إنهم عاصروا العديد من المراحل التي عملت إلى تطوير ادائهم المهني، فضلاً عن اشتراكهم في المؤتمرات والندوات الخاصة في الإدارة وتلقيهم دورات مختلفة أثناء الخدمة، إضافة إلى معرفتهم بحكم الخبرة عن أنماط القيادة، ويمكن القول أن هؤلاء بسبب طول فترة العمل مع ذوي الإعاقة فقد تنوعت معارفهم ومهاراتهم وتعددت، فلربما مار سوا العديد من أنماط القيادة أثناء عملهم واكتشفوا من خلال الخبرة الشخصية والمحاولة والخطأ فعالية مثل هذه القيادة. واختلفت نتائج الدراسة فيما توصلت إليه من نتائج مع دراسة كنعان (2014) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى المدراء تعزى للخبرة ولا صالح أقل من 5 سنوات، ومع دراسة أبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008) التي توصلت إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة التعليمية القليلة والمتوسطة حددوا ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديرهم مقارنة بزملائهم من ذوي الخبرة الطويلة، وكذلك مع دراسة الشريفي والنتج (2010) وسميرات ومقابلة (2014) اللتان أشارتا نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة.

### التوصيات

بناءً على نتائج هذه الدراسة يوصى بما يلي :

- العمل على تطوير البرامج التدريبية لمديري مدارس التربية الخاصة لرفع كفاءة القيادة التحويلية لديهم.
- تطوير وصف وظيفي وفق مفاهيم تربوية حديثة ومتطورة ، حتى يستطيع مديري ومديرات مدارس التربية الخاصة التميز في العمل ، والحد من تكرار الأخطاء المهنية .
- الاستفادة في مجال التربية الخاصة من الدراسة الحالية، وإجراء دراسات مشابهة تتناول موضوع القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى كحل المشكلات .
- إطاء مديري مراكز التربية الخاصة مزيداً من السلطة، من خلال تفويض الصلاحيات لهم للعمل على تطوير الجهود التطويرية التشاركية.



- توفير التسهيلات والإمكانيات المادية في مراكز ومدارس التربية الخاصة للمساعدة في عملية التغيير.

## المراجع

- البدرى، طارق. (2008). أساسيات في علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر.
- أبوتينة، عبدالله وعبيدات، أسامه وخصاونة، عبد الكريم. (2008). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليشوود وجانتر في القيادة التحولية من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم. دراسات، العلوم التربوية، 35(1)، 99-109.
- الجمعي، هيا. (2014). مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحولية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- الخطيب، جمال والحديدي، منى. (2013). مناهج وأساليب التدريس في مجال التربية الخاصة. عمان، دار الفكر
- الرفاعي، زهراء. (2013). علاقة نمطي القىادتى التحولى والتبادلى لمديري المدارس الثانوى في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- الروسان، فاروق. (2013). قضايا ومشكلات في التربية الخاصة. عمان، دار الفكر.
- الزعي، خلود. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- سميرات، أكثم والمقابلة، عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات العلوم التربوية الجامعة الاردنية، 41(1)، 523-536.
- الشرفي، عباس والتتح، منال. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلميه. مجلة علوم إنسانية، 7(45).
- العنزي، حمود عايد. (2005). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميه. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، عمان.
- الكتيب الإرشادي للمؤسسات التي تعنى بالأشخاص ذوي الإعاقة : اقليم الجنوب. (2014). المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين، الأردن، عمان .
- كنعان، رؤيا محمود. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحولية لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين في شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح، نابلس .
- محمد، عبد المقصود. (2006). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

Amoroso, P.F. (2002). *The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction* (Unpublished doctoral dissertation). Seton Hall University.

Balyer, A. (2008). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*. 4(3), 581-591.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bryant, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of leadership and organizational studies*, 9(4), 32-44.
- Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organization: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership quarterly*, 10,145-170.
- Demi, C. (2013). *Quality special education programs: The role of transformational leadership* (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University.
- Horn-Turpin, F. (2009). *A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers* (Unpublished Doctoral Dissertation). submitted to the faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Leadwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Education Administration Quarterly*, 30(4), 448- 518.
- Murphy, L. (2005) .Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal of Nursing Management*, 13(1), 128-136.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*, 9th ed., Prentice Hall, New Delhi, 2003.
- Roberts, N. (1985). Transforming leadership: A process of collective Action.
- Ross, J. & Gary, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effect of teacher beliefs. *Canadian Journal of education*, 29 (3), 798-822.
- Sagnak, M. (2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (2), 1135-1152.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group and Organization Management*. 23(3), 220-237.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.