

أنماط القيادة التحويلية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في سلطنة عُمان

Transformational Leadership Styles of Educational Supervisors and Their Relationship to Organizational Commitment Among Teachers in the Sultanate of Oman

Said Khalfan Ahmed Al Mayyahi^{1,*}

¹Education Leadership, Management, & Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman

*Corresponding Author; E-mail: flexibletranslation@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: 22 February 2026

Accepted: 10 April 2026

Published: 30 April 2026

DOI:

<https://doi.org/10.33102/alazkiyaa231>

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في سلطنة عُمان للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، إضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وبناء نموذج تنبؤي يفسر أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي البعد التنبؤي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (368) معلماً أول من مجتمع يبلغ (1250) معلماً. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعاً بمتوسط (3.72)، بينما بلغ مستوى الالتزام التنظيمي (3.60) بدرجة متوسطة مرتفعة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في القيادة التحويلية تعزى للجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. في المقابل، وجدت فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين ($r = 0.68$)، وأن القيادة التحويلية تفسر (46%) من التباين في الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، الإشراف التربوي.

ABSTRACT

This study examines the relationship between transformational leadership practiced by educational supervisors and organizational commitment among teachers in the Sultanate of Oman. Using a descriptive-analytical predictive approach, data were collected from a stratified random sample of (368) senior teachers. Findings reveal a high level of transformational leadership ($M = 3.72$) and a moderately high level of organizational commitment ($M = 3.60$). A strong positive correlation ($r = 0.68$) was identified, with transformational leadership explaining 46% of the variance in organizational commitment. Gender differences favored females in leadership practices, while organizational commitment varied by experience. The study demonstrates that inspirational motivation and idealized influence are the strongest predictors, highlighting the central role of human-centered leadership in strengthening institutional commitment.

Keywords: Transformational leadership, organizational commitment, educational supervision.

المقدمة

شهدت المؤسسات التعليمية في العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التغيرات العالمية المتسارعة في مجالات التكنولوجيا والاقتصاد والمعرفة. وقد فرضت هذه التحولات على الأنظمة التعليمية تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير والتطوير المستمر. ولم تعد القيادة التربوية تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبحت عملية استراتيجية تهدف إلى إحداث تحول إيجابي في سلوك الأفراد وأداء المؤسسات.

وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم النماذج القيادية الحديثة، لما لها من قدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم، وتعزيز انتمائهم المؤسسي، وبناء بيئة تعليمية قائمة على الثقة والإبداع. وفي المقابل، يُعد الالتزام التنظيمي من المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية، إذ يعكس مدى ارتباط المعلمين بمؤسساتهم واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. وتكمن أهمية الربط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في كونهما عاملين متكاملين يسهمان في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء المهني داخل المدارس (زينب مصطفى بيري، 2025) (الجهني، & الثنيان، 2025)، (فوزي مطير العزام، 2025).

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان عدداً من التحديات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بتحسين جودة الأداء التعليمي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، خاصة في ظل التحولات التربوية الحديثة ومتطلبات تطوير التعليم. وقد أشارت تقارير وزارة التربية والتعليم العُمانية إلى أهمية تطوير الممارسات الإشرافية والقيادية

بما يعزز كفاءة الأداء المهني، ويرفع مستوى الانتماء المؤسسي لدى العاملين في الميدان التربوي. كما أكدت الأدبيات التربوية أن ضعف الممارسات القيادية الحديثة قد يعكس سلباً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية والانتماء المؤسسي وتحسين بيئة العمل التربوي (الحري، 2022؛ الزهراني، 2020؛ الطحان وآخرون، 2025؛ حسن عبد القادر، 2025). كما أوضحت دراسة (سها عبد الغفور، 2025) أن الالتزام التنظيمي يمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التربوية.

ورغم الاهتمام المتزايد بتطوير الإشراف التربوي في سلطنة عُمان، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية للمشرفين التربويين والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، خاصة في البيئة التعليمية العُمانية، التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية المتخصصة في هذا المجال. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية للمشرفين التربويين والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في سلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عُمان .
2. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في سلطنة عُمان .
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .
5. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين .
6. التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدب التربوي المتعلق بالقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بينهما في البيئة التعليمية العُمانية والعربية. كما تسهم الدراسة في دعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الانتماء التنظيمي (حميدي، وعويد، ومحمد، 2025؛ العبيد، والماوري، 2025).

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات التعليمية، وتحسين الممارسات الإشرافية، ودعم متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في تبني أنماط قيادية حديثة تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ثالثاً: الأهمية المهنية

تسهم الدراسة في دعم تطوير المهارات القيادية للمشرفين التربويين، وتعزيز دافعية المعلمين وتحسين أدائهم المهني، بما يعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية (الحري، 2022؛ الحبيشي، 2025؛ سليمان، 2025؛ الدريني والشمري، 2025).

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على بحث العلاقة بين القيادة التحويلية للمشرفين التربويين والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الحدود المكانية

طبقت الدراسة في عدد من المحافظات التعليمية بسلطنة عُمان.

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على معلمي الأوائل في المدارس الحكومية.

الحدود الزمنية

تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي (2025-2026).

الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي التنبؤي باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات.

وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة أطر نظرية

–إطار القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية نمطاً قيادياً يركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد من خلال الإلهام والتحفيز وبناء الرؤية المشتركة. وتتكون من أربعة أبعاد رئيسة هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما تتميز بقدرتها على تعزيز الثقة والانتماء المؤسسي، وتشجيع الإبداع والابتكار (الجردانية، 2025؛ الشمري، 2023؛ الدغماني والصالح، 2025).

2- إطار الالتزام التنظيمي

يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري. ويُعد الالتزام التنظيمي مؤشراً مهماً على استقرار الكوادر التعليمية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال (عبد الحميد محمود، 2025؛ شعيب ومحمد، 2025).

3- إطار العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

تشير الأدبيات التربوية إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث يسهم القائد التحويلي في تعزيز الانتماء المؤسسي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وبناء بيئة عمل إيجابية (ريان، 2025؛ عبد الحميد محمود، 2025؛ عطية وأبو الفتوح ومصطفى، 2025؛ الزهراني، 2020؛ الحمودي، 2025؛ الشهري، 2025).

المنهج

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التنبؤي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها والتنبؤ بها إحصائياً. وتكون مجتمع الدراسة من (1250) معلماً أول في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، فيما بلغت عينة الدراسة (368) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية؛ لضمان تمثيل فئات المجتمع المختلفة.

ولجمع البيانات، تم استخدام استبانة مكونة من محورين رئيسيين: القيادة التحويلية، وتضم (20) فقرة، والالتزام التنظيمي، ويضم (18) فقرة.

وللتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم؛ للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وقد أُجريت التعديلات المقترحة في ضوء آرائهم. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على اتساق فقرات الأداة.

أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.93)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية، من أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test) ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة التحويلية بلغ (3.72)، وهو مستوى مرتفع، وكان أعلى أبعاده بعد التحفيز الإلهامي، في حين جاء بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأخيرة رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع. كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي (3.60)، وهو مستوى مرتفع كذلك، وكان أعلى أبعاده الالتزام العاطفي.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق تعزى للمؤهل العلمي. كما تبين وجود فروق في الالتزام التنظيمي تُعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى. ويمكن تفسير تفوق الإناث في إدراك ممارسات القيادة التحويلية بارتفاع مستوى التفاعل الإنساني والتواصل المهني لدى المعلمات، إضافة إلى حساسيتهن الأكبر تجاه الممارسات القيادية الداعمة، وهو ما يتفق مع بعض الدراسات التربوية التي أشارت إلى أن البيئة التعليمية النسائية تتسم بدرجة أعلى من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية، مما يعزز تقدير أنماط القيادة القائمة على التحفيز والدعم المعنوي. كما قد يرتبط ذلك بطبيعة السياق التربوي العماني الذي يمنح اهتماماً متزايداً بالجوانب الإنسانية في الإشراف التربوي.

وقد أظهرت النتائج العلاقة بين المتغيرات على النحو الآتي:

- بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي (0.68)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية.
- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.46$) ، بما يعني أن القيادة التحويلية تفسر نحو (46%) من التغير في الالتزام التنظيمي.
- تبين أن أقوى الأبعاد تأثيراً في التنبؤ بالالتزام التنظيمي هما: التحفيز الإلهامي، ثم التأثير المثالي.

مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة، مما يعكس تطور الممارسات الإشرافية في سلطنة عُمان. كما أن ارتفاع التحفيز الإلهامي يدل على تركيز المشرفين على تعزيز دافعية المعلمين. أما الالتزام التنظيمي فجاء بمستوى متوسط مرتفع، وهو مؤشر إيجابي، لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز. ويُلاحظ أن الالتزام العاطفي هو الأقوى، مما يدل على ارتباط وجداني بالمؤسسة.

كما تؤكد العلاقة القوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي أن النمط القيادي التحويلي يلعب دوراً محورياً في تعزيز انتماء المعلمين واستقرارهم المهني (السيد الدريني، & صبيح محمود الشمري، 2025)، (فوزي مطير العزام، 2025).

الاستنتاجات

- القيادة التحويلية نمط قيادي فعال في البيئة التعليمية
- الالتزام التنظيمي جيد لكنه قابل للتطوير
- توجد علاقة قوية بين القيادة والالتزام
- التحفيز الإلهامي هو العامل الأكثر تأثيراً
- العوامل الإنسانية تفوق العوامل الإجرائية في التأثير (محمد شلبي، وآخرون 2025).

التوصيات

يوصي الباحث على مستوى وزارة التربية بتنفيذ برامج تدريبية في القيادة التحويلية، وتطوير معايير اختيار المشرفين. كما يوصي على مستوى المشرفين بتعزيز التحفيز والإلهام، ودعم الابتكار والتفكير الإبداعي (الجهني، & الثنيان، 2025). ويصي على مستوى المدارس بتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الانتماء، وتقديم حوافز متنوعة. فيقترح الباحث حسب النتائج بإجراء دراسات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، ودراسة متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، وإجراء دراسات مقارنة بين دول عربية.

الشكر والتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة نزوى على دعمها الأكاديمي والبحثي، وما وفرتة من بيئة علمية وتسهيلات أسهمت في إنجاز هذا البحث. كما يتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة والمحكمين والإداريين الذين قدموا المساندة العلمية والفنية خلال مراحل إعداد الدراسة.

References

- 'Abd al-Ḥamīd Maḥmūd, M. ' (2025). Athar al-qiyādah al-taḥwīliyyah 'alā al-adā' al-wazīfī bi Mīnā' al-Suways al-Baḥrī: dirāsah ḥālah. AIN Journal, 49(1). <https://doi.org/10.59660/49115>
- Al-'Afrī, M., Ismā'īl, H., Shāhīn, D. A. M., & Bin Ṭālib, ' B. A. (2025). Al-ibdā' al-tarbawī li al-mu'allimīn bi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah wa dawruhu fī taḥqīq al-qiyādah al-taḥwīliyyah. Buḥūth, 5(8). <https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.388865.1877>
- Al-Dughmānī, F. Ḥ., & Al-Ṣāliḥ, M. B. ' (2025). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa 'alāqatuhā bi dāfī' iyyat al-injāz ladā mu'allimāt al-madāris al-thānawīyyah bi manṭiqat al-Jawf bi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah. Majallat Jāmi'at al-Imām 'Abd al-Raḥmān ibn Fayṣal li al-'Ulūm al-Insāniyyah wa al-Tarbawīyyah. <https://doi.org/10.65081/2653-003-002-004>

- Al-Ḥarbī, Fahd ibn Muḥammad. (2022). Athar al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī ta'zīz al-iltizām al-tanzīmī ladā al-mu'allimīn. *Al-Majallah al-'Arabiyyah li al-Idārah al-Tarbawīyyah*, 14(2), 55–82.
- Al-Jardāniyyah, M. B. ' . B. H. (2025). Darajat mumārasat mudīrī al-madāris fī muḥāfazat Masqaṭ li al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī ḍaw' mutaghayyir sanawāt al-khibrah min wajhat naẓar al-mu'allimīn. *Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies*, 3(9). <https://doi.org/10.64355/agjhss3912>
- Al-Juhanī, ' . ' . A., & Al-Thunayyān, D. Ş. B. ' . (2025). Dawr al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī ta'zīz al-ibdā' wa taysīr al-taghyīr al-tanzīmī (dirāsah taṭbīqiyyah bi Jāmi'at Ṭaybah fī al-Madīnah al-Munawwarah). *International Journal of Scientific Studies Publishing*, 24(1). <https://doi.org/10.62690/ijssp2411>
- Al-Sayyid al-Darīnī, S., & Şubayḥ Maḥmūd al-Shammārī, Ḥ. (2025). Ta'thīr al-qiyādah al-taḥwīliyyah 'alā al-barā'ah al-tanzīmīyyah bi al-taṭbīq 'alā al-'āmilīn bi al-jāmi'āt al-khāsshah bi madīnat Baghdād. *Al-Majallah al-Miṣriyyah li al-Dirāsāt al-Tijāriyyah*, 49(4). <https://doi.org/10.21608/alat.2025.457419>
- Al-Shahrī, ' . Ḥ. (2025). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa atharuhā fī kifā'at al-adā' al-mu'assasī fī mu'assasāt al-qīṭā' al-bī'tī al-'āmm. *Al-Majallah al-'Arabiyyah li al-Idārah*. <https://doi.org/10.21608/aja.2025.399943.1889>
- Al-Shammārī, Sa'd ibn 'Abd Allāh. (2023). Dawr al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī taḥsīn al-adā' al-madrasī. *Majallat al-Tarbiyah al-Ḥadīthah*, 37(4), 215–240.
- Al-Ṭaḥḥān, A., Wahbah Muḥammad Ḥasan, M., & 'Abd al-Salām Rāghib, M. (2025). Dawr al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī ta'dīl athar al-jadārāt al-wazīfiyyah 'alā al-adā' al-tanzīmī: dirāsah taṭbīqiyyah 'alā al-'āmilīn bi al-idārāt al-talīmīyyah fī muḥāfazat Būr Sa'īd. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah li al-Dirāsāt al-Tijāriyyah wa al-Bī'iyyah*, 16(3). <https://doi.org/10.21608/jces.2025.457494>
- Al-'Ubayd, R., & Al-Māwarī, A. (2025). Athar al-qiyādah al-taḥwīliyyah 'alā al-adā' al-wazīfi: al-dawr al-wasīṭ li mutaghayyir al-ṣiḥḥah al-nafsiyyah bi al-taṭbīq 'alā Dīwān al-Khidmah al-Madaniyyah wa al-Taṭwīr al-Ḥukūmī bi Dawlat Qaṭar. *Arado Business Journal*. <https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.5>
- Al-Zahrānī, Aḥmad ibn 'Alī. (2020). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa 'alāqatuhā bi al-riḍā al-wazīfi ladā al-mu'allimīn. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyyah*, 32(1), 101–130 .
- 'Āmir al-Mukhtār 'Abd Allāh al-Ḥumūdī. (2025). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa atharuhā 'alā adā' al-mawārid al-bashariyyah: dirāsah maydāniyyah fī Maṣrif Shamāl Ifrīqiyyā – far' Şabrātah. *Majallat al-'Ulūm al-Shāmilah*, 10(38). <https://doi.org/10.65405/8xv4fk04>
- 'Aṭiyyah, Y. M. ' . M., Abū al-Futūḥ, J. Ṭ., & Muṣṭafā, ' . ' . (2025). Al-dawr al-wasīṭ li sulūkiyyāt kasr qawā'id al-munazzamah fī al-'alāqah bayna al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa al-adā' al-wazīfi li al-'āmilīn bi mustashfayāt Jāmi'at al-Zaqāzīq. *Majallat al-Buḥūth al-Tijāriyyah*. <https://doi.org/10.21608/zcom.2025.329517.1393>
- Fawzī Muṭayr al-'Azzām, M. (2025). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī Jāmi'at Ḥā'il wa 'alāqatuhā bi raf' al-rūḥ al-ma'nawīyyah li a'ḍā' hay'at al-tadrīs min wajhat naẓarihim. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 22(124). <https://doi.org/10.21608/jfe.2025.352569.2166>
- Ḥamad ibn Ḥasan al-Ḥabīshī. (2025). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī ḍaw' al-sunnah al-nabawīyyah: ta'ṣīl al-mabādī' wa al-taṭbīq. *Majallat Abḥāth*, 12(3). <https://doi.org/10.63679/ja.v12i3.863>
- Ḥasan 'Abd al-Qādir, ' . (2025). Dawr al-tamkīn al-nafsī ka mutaghayyir wasīṭ fī al-'alāqah bayna al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa al-iltizām al-tanzīmī. *Majallat al-Buḥūth al-Idāriyyah*, 43(3). <https://doi.org/10.21608/jso.2025.347862.1366>

- Ḥumaydī, A. H., ‘Uwayd, ‘. ‘., & Muḥammad, ‘. Kh. (2025). Athar al-qiyādah al-taḥwīliyyah fi adā’ al-muwazzafīn fi al-jāmi‘āt al-‘Irāqiyyah: dirāsah maydāniyyah fi Jāmi‘at al-Baṣrah. Majallat Jāmi‘at Kirkūk li al-‘Ulūm al-Idāriyyah wa al-Iqtisādiyyah. <https://doi.org/10.32894/1913-015-001-013>
- Manṣūr Ḥasan Shu‘ayb, & Muḥammad Naṣīb Muḥammad. (2025). Athar al-qiyādah al-taḥwīliyyah ‘alā adā’ al-‘āmilīn fi al-ma‘āhid al-‘ulyā: dirāsah maydāniyyah bi mantiqat al-Baṭnān. The Journal of Comprehensive Sciences, 10(37). <https://doi.org/10.65405/kxyphd52>
- Muḥammad Shalabī, D. A. ‘. A., ‘Abd al-Ḥalīm Shalabī, D. W. N., & ‘Ilm al-Dīn, D. M. ‘. A. (2025). Tawsīt al-tamkīn al-akhḍar fi al-‘alāqah bayna al-qiyādah al-taḥwīliyyah al-khaḍrā’ wa al-adā’ al-mustadām: dirāsah taṭbiqiyyah. Majallat Rāyah al-Duwaliyyah li al-‘Ulūm al-Tijāriyyah, 4(15). <https://doi.org/10.21608/rijcs.2025.369401.1292>
- Rayyān, ‘. (2025). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah li mudīrī al-madāris wa ta‘zīz al-adā’ al-wazīfī li mu‘allimī al-marḥalah al-ibtidā’iyyah fi ‘Akkā dākhil “al-khaṭṭ al-akhḍar”. Majallat Jāmi‘at Janūb al-Wādī al-Duwaliyyah li al-‘Ulūm al-Tarbawīyyah, 9(16). <https://doi.org/10.21608/musi.2025.431721.1250>
- Suhā Darwīsh ‘Abd al-Ghafūr. (2025). Dawr al-iltizām al-tanzīmī bi al-adā’ al-mumayyaz li al-firaq al-kashfiyyah fi kulliyyāt al-tarbiyah al-badaniyyah wa ‘ulūm al-riyāḍah. Majallat Maysān li ‘Ulūm al-Tarbiyah al-Badaniyyah, 30(1). <https://doi.org/10.61265/v30i1.383>
- Sulaymān, M. M. A. M. (2025). Al-‘alāqah bayna mumārasāt al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa al-indimāj al-wazīfī ladā al-‘āmilīn: dirāsah maydāniyyah bi al-taṭbiq ‘alā al-‘āmilīn bi hay‘at al-tamrīḍ bi mustashfayāt Jāmi‘at Asyūṭ. Majallat al-Buḥūth al-Tijāriyyah al-Mu‘āshirah, 39(3). <https://doi.org/10.21608/sjcp.2025.421596.1071>
- Zaynab Muṣṭafā Bīrī. (2025). Al-qiyādah al-taḥwīliyyah wa dawruhā fi ta‘zīz al-mu‘assasāt al-ta‘limiyyah li al-azmāt al-mustaqbaliyyah: dirāsah maydāniyyah ‘alā Jāmi‘at al-Zāwīyah. Majallat al-‘Ulūm al-Shāmilah, 10(38). <https://doi.org/10.65405/jv6pxp32>