

## درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة

### التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية

#### الباحثة/ هيا عايد صالح عبدالله الشمري

باحثة بالدراسات العليا- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة قطر

#### المُلخَص:

هدف البحث إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) قائدًا تربويًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وشكلوا ما نسبته (٤%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة)، وجاء مجال (التأثير والجاذبية) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية مجال (الاستثارة الفكرية) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة مجال (التحفيز والإلهام) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وحل في المرتبة الرابعة مجال (الاعتبارات الفردية) وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والجنسية، وسنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة على حث القيادات التربوية على إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذهم، وتقبل النقد البناء والآراء المختلفة، والعمل على تفويض المسؤوليات، وتبادل الأدوار القيادية بين العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التحويلية، القادة التربويين، التأثير والجاذبية، الاستثارة الفكرية، التحفيز والإلهام، الاعتبارات الفردية.

## **The Degree of Transformational Leadership Practice among Educational Leaders in the Qatari Ministry of Education and Higher Education**

**Haya Ayed Abdullah Saleh Al-Shammari**

### **ABSTARACT:**

The study aimed to determine the The Degree of Transformational Leadership Practice among Educational Leaders in the Qatari Ministry of Education and Higher Education. The study used a descriptive survey methodology and developed a questionnaire that was validated and reliable. The study sample consisted of 375 educational leaders selected randomly, representing 4% of the total population. The study results showed that the degree of transformational leadership practice among educational leaders in the Qatari Ministry of Education was generally high. The domain of "influence and charisma" ranked first with a high level of practice, followed by the domain of "intellectual stimulation" in the second rank with a high level of practice. The domain of "motivation and inspiration" ranked third with a high level of practice, and the domain of "individual considerations" ranked fourth with a high level of practice. The study results also indicated no statistically significant differences in relation to variables such as gender, educational qualification, nationality, and years of experience.

The study recommended encouraging educational leaders to involve employees in decision-making, accepting constructive criticism and diverse opinions, delegating responsibilities, and exchanging leadership roles among employees.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Educational Leaders, Influence and Charisma, Intellectual Stimulation, Motivation and Inspiration, Individual Considerations.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### ١.١ المقدمة

أدركت بعض المجتمعات أن على عاتقها مسؤولية استثمار إمكاناتها البشرية وتنمية قدرات مواطنيها، الأمر الذي أتاح لها أن تتكيف مع تغيرات العصر، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هناك أفراد مؤهلين يمتلكون مهارات قيادية عالية تساعد على تنمية المجتمعات وتحقق المزيد من التطلعات والنمو.

يتعرض الأفراد لمواقف يومية تؤثر في حياتهم إيجاباً أو سلباً، ومن خلال هذه المشاهدات اليومية وحاجة الفرد إلى من يوجهه ويرشده، كان لا بد من وجود أفرادا يحمل على عاتقها هذه المسؤولية، ويدير شؤون الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة لهم (طياره، ٢٠١٨)، لذلك تبرز أهمية الدور القيادي في هذه المجتمعات وذلك لاعتبار أن القيادة ظاهرة سلوكية، ولكونها قوة دفع وتأثير في الجماعات والأفراد لشحن الهمم وتوجيه الطاقات والإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتمتع القيادة بصفات شخصية تؤثر على المحيطين، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة نحو الفاعلية والنجاح للمؤسسات التي هم أعضاء فيها (شعبان، ٢٠٢١).

وعند ذكر كلمة قائد يتبادر إلى الأذهان شخصيات كثيرة كان لها بصمة وأثر كل حسب مجاله ووقته سواء كان قادة سياسيين أم مفكرين أم عسكريين ويشترك جميع هؤلاء في أمر واحد جمع بينهم وهو حجم ما تركوه من تأثير ناجم عن تلبية حاجات اجتماعية أو قد تأثروا بالمجتمع ذاته، ولذلك فإن للقيادة أهمية كبيرة في شتى المجالات ومنها مجال عملية التعليم والتعلم والأنشطة المرتبطة بها وذلك لأن المؤسسات التعليمية هي التي تهتم بتأهيل النشء تأهيلاً معرفياً، وسلوكياً وعلمياً وبالتالي تساهم في إمداد المجتمع بالقيادات التي تساهم في تطوير وتقدم وطنه والرقى به للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة (شعبان، ٢٠٢١).

تهتم منظمات الأعمال والمؤسسات في القيادة وأنماطها كونها تعمل على إدارة أعمالها وتشغيلها وتحقيق الأرباح لها (أبو غالي، ٢٠١٩)، فكانت ذات اهتمام عام وواسع في البحوث والدراسات العلمية المعاصرة، فتعددت المفاهيم والنظريات والأنماط

القيادية (الجهني والقحطاني، ٢٠١٨)، لأهمية المهام والأعمال التي تُلقى على عاتق القيادات في المنظمات والمؤسسات والمسؤوليات المختلفة (الفراني، ٢٠٢٠). ومن هنا نجد أن القيادة تعمل على تنشيط دوافع العاملين والارتقاء بهم إلى مرتبة القيادة ومفهومها، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق المزيد من التقدم على الصعيد الداخلي والعام (الصيفي، ٢٠١٦).

وتأتي القيادة التحويلية ضمن الأنماط القيادية المعاصرة التي تمارس في المؤسسات التربوية والتي تتسم بالتطوير والحدثة، إذ تعنى بالاهتمام بالمشاعر والأحاسيس الفردية للعاملين وإرشادهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبقيادة مؤسساتهم (السعود، ٢٠٢١)، وتوسيع آفاق التفكير للوصول إلى حلول ابتكارية للتحديات التي تواجههم (الغامدي، ٢٠٢١).

تسعى القيادة التحويلية بالنهوض لكل من القادة والعاملين للوصول إلى ممارسة القيم والأخلاق الحميدة، وزيادة الدافعية لديهم وتوجيه الدوافع نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الزهراني، ٢٠٢٠)، فهي تهدف إلى تحسين السلوك، والتأثير على الأفكار وتطوير المهارات ومواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات لما له تأثير على الارتقاء بالعمل والمؤسسات التربوية (العتيبي، ٢٠٢٠).

## ١.٢ مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من المؤسسات التربوية من استخدام أنماط القيادة التقليدية التي لا تتناسب مع التطورات الحالية، إذ تعمل على تسليط الضوء على ذاته وأهدافه الشخصية وإخفاء العقبات والمشكلات التي تواجه المؤسسة مع عدم إيجاد حلول لها، واستخدام السلطة النافذة كوسيلة للإقناع والانجاز، وعدم الاهتمام بالعاملين وأهدافهم.

تعمل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، على ممارسة الأنماط القيادية المختلفة من خلال المهام والأدوار اليومية التي تقوم بها، والتي تؤثر على جاذبية العاملين من خلال امتلاك ثقتهم واحترامهم ومراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات، وارتباطهم بالعمل والاستثارة الفكرية لديهم من خلال تحفيز العاملين للتغلب على التحديات التي تواجه العمل واقتراح طرق إبداعية لإنجاز المهام والأعمال، وطريقة تحفيزهم وإلهامهم لتوجيه العاملين للعمل بروح الفريق واستشراف المستقبل بمشاركة

وتبادل الأدوار القيادية بينهم وبين القيادات وتوجيههم نحو الإبداع والتميز، والأخذ بالاعتبارات الفردية بين العاملين من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم والمساهمة في تلبية حاجات كل فرد وحده بما يتناسب مع العمل وطبيعته، ومن هنا تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس للإجابة عن التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية؟

### ١.٣ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية من خلال:

١. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية من خلال التأثير والجاذبية على العاملين.
٢. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية من خلال الاستثارة الفكرية على العاملين.
٣. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية من خلال التحفيز والإلهام على العاملين.
٤. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية من خلال الاعتبارات الفكرية على العاملين.

### ١.٤ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تبحث في "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية" من خلال توجيه القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لأهمية استخدام القيادة التحويلية، وتحقيق الثقافة المهنية في العمل لديهم ولمرؤوسيتهم، والإسهام في قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، وتعمل على زيادة الوعي لدى العاملين على تحقيق ذاتهم في العمل، وتنمية روح التعاون بين القيادات والعاملين، وبيان أهمية تطوير الأساليب والوسائل المستخدمة في القيادة، بالإضافة إلى التعرف على الفائدة المرجوة من ممارسة القيادة التحويلية، وإلقاء الضوء

على القيادة التحويلية ومفهومها وأهميتها، والتعرف على أبعادها وأهدافها، كما العمل على فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء دراسات وأبحاث في هذا المجال وفق متغيرات أخرى مختلفة.

### ١.٥ أسئلة الدراسة:

#### السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية؟

#### السؤال الثاني:

هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف المتغيرات: نوع الجنس، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة؟

### ١.٦ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

**القيادة:** مجموعة من العمليات المتسلسلة يطلقها القائد للأفراد، تؤثر في توجيه اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه العمل، لتحقيق الأهداف المرسومة بجودة وكفاءة عالية (العرفان، ٢٠١٩).

**القيادة التربوية:** قدرة القائد العامل في قطاع التربية على كسب ثقة الآخرين (المدرسين، الطلبة، الإداريين) والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التربوية (بولدياب، ٢٠١٨).

**القيادة التحويلية:** تنمية مهارات العاملين وتعزيزها عن طريق منحهم دور إيجابي في حل المشاكل التي تواجه العمل غير الروتينية، بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها (محمدي، ٢٠٢١).

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل: الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

#### ٢.١ الأدب النظري:

تناول الأدب النظري وصف للقيادة ومفهومها وأهميتها ومصادر قوتها ونظرياتها وأنماطها والعوامل المؤثرة فيها، كما تناولت وصف للقيادة التحويلية ومفهومها وأهميتها وخصائصها سمات القائد التحويلي وأبعادها وأهدافها، من خلال التطرق لما يتصل بهما من مفاهيم.

#### ٢.١.١ القيادة (مفهومها، وأهميتها، ونظرياتها)

##### مفهوم القيادة وأهميتها

##### ٢.١.١.١ مفهوم القيادة:

تحظى القيادة بأهمية كبيرة في علم الإدارة لكونها العنصر الأساسي في تنظيم وتوجيه الموارد في المؤسسات والمنظمات، وكونها تعمل على تنمية قدرات العاملين ودعمهم وتدريبهم وتطوير أدائهم، فتسلط الضوء على القوى البشرية وتحفزهم وتحدد الاتجاه المطلوب والمراد الوصول إليه (السعود، ٢٠٢١).

وأشار (Alshihabat & Atan، ٢٠٢٠) أنها امتلاك لمجموعة من المهارات والخصائص القيادية الخاصة التي تساعدك على مواجهة التحديات والتغلب على العقبات بنجاح وكفاءة في مختلف المواقف، والقدرة على التأثير في الآخرين.

كما تعرف أيضًا أنها "عملية التأثير على الآخرين بأسلوب يعزز مساهماتهم لتحقيق

أهداف الجماعة" (Ravikumar & Parks, 2020: 664).

ويرى رزق (٢٠٢٢) أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، والمساهمة في تحفيزهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

ومما سبق نجد أن القيادة تمتاز بأنها المحور الأساسي لوضع الأهداف ورسم السياسات وخطط العمل، وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف السامي، وبث

روح التعاون بين العاملين، والعمل الدائم على تطوير الأعمال ومتابعتها للحصول على الجودة المطلوبة (صيام، ٢٠١٧).

#### ٢.١.١.٢ أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة كونها الجهة المخولة وصاحبة الخبرة والمعرفة والقدوة التي يحتذى بها، وممارستها للأدوار والوظائف الإدارية والقيادية من خلال رسم سياسات العمل وأهدافه، كما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى والسعي إلى تطوير منظومة العمل وتحقيق الأفضل دائماً (السامرلي، ٢٠١٣).

تسعى القيادة إلى توحيد رؤية العمل ورسالتها، وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم توجيههم نحو الأفضل، ومواكبة التطورات والارتقاء بالأداء ضمن الأهداف المرسومة للمؤسسة، فهي الجهة صاحبة القرار التي تعمل على استثمار الفرص وتحليل العمل وإيجاد نقاط القوة والضعف رسم خارطة العمل ضمن دراسة ووعي واقعي للبيئة المحيطة بها (بطاح والطعاني، ٢٠١٦).

وترى الباحثة أن أهمية القيادة تكمن بحجر الأساس أي تحديد الأهداف المرنة والقابلة للتحقيق ضمن الإمكانيات المتوفرة، ووضع خطط العمل بمشاركة العاملين، وتوحيد الصفوف والجهود للارتقاء بمستوى الأداء وجودة المنتجات المقدمة من المؤسسة من خلال تدريب وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف المحددة.

#### ٢.١.١.٣ نظريات القيادة:

عمل علماء الإدارة والمتخصصون في القيادة على تفسير السلوك البشري ومدى تأثيره على الآخرين، وقدرته على تسيير الجماعات وتحقيق الأهداف التي تطلب منهم، فكان لا بد من ذكر نظريات القيادة ومنها:

##### • نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن الفاعلية في عملية القيادة تعتمد على أساس السمات والخصال المميزة للقائد وهذه الخصال التي تميز القائد عن غيره حيث أن نظرية السمات تفسر القيادة على أساس توفر بعض سمات الشخصية في القائد ومن هذه السمات الذكاء والمبادرة والمثابرة والحزم والطموح، وكذلك على افتراضات أن السمات المشتركة التي تميز قائداً عن الآخر هي الفيصل لتحديد مدى نجاح القائد، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، والتعليق على هذه النظرية هو أنه من الصعوبة حصر جميع الخصال



والصفات التي تميز القادة عن غيرهم وكذلك لا يمكن الوصول إلى عدد هذه الصفات ونوعها وكذلك من الممكن أن تتوافر بعض الصفات في أشخاص آخرين عاديين قد لا يصلحون للقيادة مثل القدرات الجسدية والاستقامة والذكاء (الشربجي، ٢٠١٦).

#### • النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية بعد النقد الذي تعرضت له نظرية السمات من الباحثين الذين أجروا العديد من الدراسات على السمات أو الصفات التي تميز القائد عن غيره سواء أكانت صفات جسدية أو خصال شخصية لذلك برزت هذه النظرية التي أطلق عليها الباحثون النظرية الموقفية التي تقوم على الربط بين السمات التي يتميز بها الفرد والموقف الذي يتعرض له (العبيد، ٢٠١٩).

وتعتمد هذه النظرية على النضج الوظيفي، إذ إنه لا يمكن الاعتماد على نمط قيادي واحد دائماً لكل المواقف، وأن استخدام الأنماط القيادية يكون حسب الحاجة والموقف الواقع وما يرتبط به من أساليب تستخدم لذلك، وسميت هذه النظرية بذلك لارتكازها على الموقف الفعلي الذي يواجهه القائد، ويعتمد سلوك القائد في ذلك على ثلاثة عوامل وهي (سلطة القائد، وعلاقة القائد بالعاملين، وهيكل العمل)، ونجد هنا أن سلوك القائد يعتمد على إدراك العاملین ووعيهم، وأنه لا يوجد نمط إداري واحد يصلح لكل المواقف وكل زمان ومكان (شعبان، ٢٠٢١).

#### • النظرية التفاعلية:

تجمع هذه النظرية بين النظريتين السابقتين السمات والموقفية إذ تعتبر النظرية التفاعلية أن القيادة تدور حول مسألة التفاعل بين المتغيرات الرئيسية في العملية القيادية، والتعليق على هذه النظرية هو أنها تعطي الدليل على صحة النتائج التي توصل لها أصحاب نظرية السمات حول أهمية السمات والخصال الشخصية النابعة بين القائد والمرؤوسين وهذا ما تبنته نظرية السمات (آل قماش، ٢٠٢٠).

#### ٢.١.١.٤ أنماط القيادة الحديثة:

يعمل القادة على اتباع الأنماط والأساليب المختلفة لكسب ثقة العاملين، والتعامل مع المواقف والتحديات التي تواجههم، ومن هذه الأنماط ما يلي:

#### • القيادة الدكتاتورية:

يعتمد هذا النمط من القيادة على قمع الآخرين واتخاذ القرارات الفردية، واتباع

السلطة الاستبدادية، فلا يسمح بالمشاركة ولا النقاش ويعتمد على بث الخوف والتوتر وبث الروح السلبية، وينصح باستخدامها في الحالة الطارئة فقط (بولدياب، ٢٠١٨).

• القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النمط على المشاركة في اتخاذ القرار، وبث الروح الإيجابية بين العاملين وتنمية مهارات وقدرات العاملين وتدريبهم على ممارسة القيادة (باشا، ٢٠١٧)، وحب العمل وزيادة الولاء والانتماء له، إلا أنه قد يصعب إشراك الجميع بالقرارات بالإضافة إلى ضعف في العلاقات بسبب وجود الآراء المختلفة وعدم الأخذ بها جميعاً (مجد، ٢٠١٧).

• القيادة الملهمة:

يعتمد هذا النمط على إيجاد أفق واسع من الابتكار والإبداع، والعمل على التغيير المستمر لمواكبة التطورات، ومنح الثقة بين القادة والعاملين فهم شركاء في المسيرة، ويسعى إلى نقل السلطة وتبادل الأدوار والمهام (حريم، ٢٠١٦)، ولكن استخدام هذا النمط بطريقة غير مدروسة يسبب عدم الاستقرار الوظيفي وحدوث خلل في العمل بحجة التحسين والتطوير (عبد الحافظ، ٢٠١٧).

٢.١.٢ القيادة التحويلية (مفهومها، خصائصها، وأبعادها، وأهدافها)

مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

٢.١.٢.١ مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي تعمل على تشجيع العاملين وتطويرهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتحفيزهم لإنجاز المهام والأعمال بدقة وجودة عالية، فهي تمثل نقطة تحول لاستثمار الفرص المتاحة بالشكل الأفضل، فكلما كانت ممارستك للقيادة التحويلية أفضل حققت المزيد من التقدم والنجاح في حياتك العملية (Poojomjit, 2018).

وعرفت القيادة التحويلية أنها العملية التي يعمل القائد من خلالها على تحويل دوافع العاملين نحو الصالح العام من خلال تغيير القيم الحالية لدى العاملين، ورسم رؤية مستقبلية تدعم المؤسسة في المستقبل (شقواره، ٢٠١٣).

ويرى العوفي وبوحيل (٢٠١٩) أن القيادة التحويلية تعمل على تسليط الضوء على احتياجات العاملين، وتحويلها إلى آمال مستقبلية وتوقعات، وتحفيز الدافعية بداخلهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق الذات لديهم.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي التي تتمركز حول احتياجات العاملين، وتحويلها إلى دوافع داخلية ذات قيم عليا، توجههم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف، من خلال تحفيزهم والارتقاء بهم واستثمار الفرص المتاحة.

#### ٢.١.٢.٢ أهمية القيادة التحويلية:

تكمن أهمية القيادة التحويلية من الأدوار والمهام التي تمارسها في الميدان للتغلب على العقبات والصعوبات التي تواجهها، من خلال بث الروح الإيجابية بين القيادات والعاملين، وتوفير المناخ الإبداعي لهم لدفعهم إلى تطوير ذاتهم والقيام بأعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما أنها تستند على تنمية المهارات والقدرات، مع الإسهام في زيادة المعرفة لدى العاملين (علي، ٢٠١٧).

كما تعمل القيادة التحويلية على زيادة الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين، لرفع مستوى الانتماء والولاء والثقة بالمؤسسة، وبث الدافعية لتحقيق التميز في الأداء، واستخدام الموارد والإمكانيات المتوفرة بالطريقة الأمثل لتحقيق المطلوب (عباس، ٢٠١٥)، ويمكن القول إن أهمية القيادة التحويلية تكمن من خلال العمل على تطوير مهارات العاملين والارتقاء بمستوياتهم المهنية، وإحداث التغيير وتعزيز الأهداف المراد تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة، بالإضافة لمواكبة التطورات التقنية والمهنية وتدريب العاملين عليها، وتقويض العاملين بالأعمال والمهام، وتمكينهم من ممارسة الأدوار القيادية، وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل (الروسان، ٢٠١٥).

#### ٢.١.٢.٣ خصائص القيادة التحويلية:

تتمتع القيادة التحويلية بخصائص تمكنها من بناء السيناريوهات المستقبلية وتوقعاتها وطموحاتها بدرجة عالية من الدقة بالتعرف على الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة ودراساتها وبناء الخطط الاستراتيجية الصحيحة لها، ذلك من خلال قدرتها على الانتباه والإصغاء للعاملين والتركيز على المواقف الهامة التي تواجهها بشكل يومي (أقطي، ٢٠١٨).

كما أنها تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالمخاطر وتحمل إمكانية حدوثها، وتتعايش مع الواقع وتسعى لتجنبها بذكاء وحكمه وتقوم باستثمارها والاستفادة منها للمستقبل (رزق، ٢٠٢٢)، فالقيادة التحويلية هي محور ثقة الآخرين والعاملين وقريبة من تفكيرهم ورغباتهم، فهي تسعى إلى توجيههم إلى الإنجاز والريادة والإبداع في العمل، وتؤمن أن العمل أبلغ من القول، إذ تتمتع بالقدرة على الاتصال والتواصل الرائع لترجمة المعنى المراد بالطريقة الصحيحة (Hetland & Sandal, 2003)، والعمل على بناء تنظيمي قابل لاستجابة التغيرات المستمرة المتعلقة بالمؤسسة، كما أنها تسعى دائماً إلى إدارة التغيير لما له دور فاعل في تطوير أعمالها، وتطوير مهارات العاملين من خلال بناء خطط خاصة بالتدريب والتخطيط (الحراصي، ٢٠١٧).

#### ٢.١.٢.٤ سمات القائد التحويلي:

يمتلك القائد التحويلي مجموعة من السمات الخاصة التي تميزه عن غيره من القادة، من خلال المحاور الأساسية الثلاث في العمل وهي (الحاجة إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتوحيد المفاهيم في العمل، وبناء فريق العمل) (عيسلان، ٢٠١٧)، وتلبية احتياجات الأفراد العملية والإنسانية والتوفيق بينها بما يتناسب مع العمل وظروفه (الجهني، ٢٠١٣).

يعمل القائد التحويلي على بناء العلاقة المميزة بينه وبين العاملين، من خلال المواقف العملية الواقعية، ويمتلك مهارة الاتصال والتواصل التي تمكنه من انقطاب الآخرين له وممارسة فن التعامل مع الآخرين، فهو يشجع العاملين ويحفزهم، ويمثل القدوة الحسنة لهم بشكل مستمر، فيخطط للعمل ويشرك العاملين في تنفيذ المهام وإنجازها ويعتبر نفسه جزءاً منها، ويقوم بمتابعة الأعمال ويسعى لتطويرها وتحسينها، حتى تكون بالصورة اللائقة بسمعة المؤسسة، كما يعمل على اكتشاف مهارات العاملين وصقلها من خلال تدريبهم على كل ما هو جديد ضمن إمكانيات العمل، فهو الداعم الأول للموهبة والإبداع والابتكار وحب التعلم والتعليم (عبد الهادي، ٢٠١٦).

#### ٢.١.٢.٥ أهداف القيادة التحويلية:

تعمل القيادة التحويلية على تحقيق الثقافة المهنية والتخصصية في العمل، وتقليل عزلة العاملين وزيادة الاتصال والتواصل فيما بينهم من خلال التشاركية وبث روح التعاون والأخوة، وتأسيس طريقة العمل الصحيحة باتباع المنهج العلمي السليم لحل

المشكلات التي تواجههم (الهوري، ٢٠١٥).

كما أنها تعمل على التحسين والتطوير المستمر وتفويض السلطات، وإيجاد طرق ابتكارية لحل المشكلات وتفسيرها من وجهات نظر مختلفة، مع زيادة الإنتاجية والنمو الداخلي في المؤسسة، وضع الأهداف وصياغتها والمساعدة في تحقيقها، مع متابعة ومراجعة سير العمل ومناقشة المستجدات في الاجتماعات الخاصة (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤).

#### ٢.١.٢.٦ أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي:

يتمتع القائد التحويلي في المجال التربوي بمهارات وصفات قيادية وإدارية عالية تمكنه من إنجاز المهام والأعمال بكفاءة ودقة عالية، غرس الحب والولاء والانتماء في نفوس المعلمين والإداريين والطلبة، والتوجيه الدائم والمستمر لجميع الأطراف العاملة في قطاع التعليم وتذكيرهم بسمو الرسالة (أبو غيث، ٢٠٢٢).

فيعمل على إيجاد بيئة جاذبة للمعلمين والإداريين والطلبة، تمكنهم من إنجاز المطلوب بحب وصدق، بالإضافة لإشراك جميع المعلمين والإداريين والطلبة في صنع القرار واتخاذ، وحل الخلافات والنزاعات والمشاكل التي تواجه جميع الأطراف، بطريقة تتصف بالحق وتحافظ على العلاقات والود بين الجميع، ويقوم بالاستماع إلى الآراء المختلفة ومناقشتها والأخذ بها إن كانت صائبة (العمرى وعاشور، ٢٠٢٠).

#### ٢.٢ الدراسات السابقة:

##### الدراسات العربية:

- دراسة أبو غيث، آية رائد عزت (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة.

- دراسة رزق، محمد جمال رزق (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.
- دراسة الزهور، رائد (٢٠٢١). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلاية النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالصلاية النفسية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم لواء الخليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الصلاية النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.
- دراسة العرايزة، شهد (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة.
- دراسة مرتجي، حنين سامي عبد الهادي (٢٠١٩). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. هدفت الدراسة إلى بيان مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) عاملاً وعاملة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة بتعاون العاملون في إيجاد حلول للمشكلات التي يتم طرحها أثناء العملية التدريبية، بالإضافة لعدم وجود انتخابات لقائد الفريق أثناء عملية التدريب.

**دراسة العواودة، سامية عبد الله (٢٠١٧).** القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام

التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى

المدرء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة

لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن المسؤول المباشر يحظى باحترام وتقدير الموظفين، وعدم

امتلاك المسؤول المباشر القدرة على زيادة دافعية العاملين للعمل.

**دراسة عبد العال، خولة مساعد يوسف (٢٠١٦).** درجة توافر سمات القيادة

التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني

لمعلميهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة،

واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن توفر سمات القيادة التحويلية

لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين معهم كانت مرتفعة.

**دراسة الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض (٢٠١٤).** أثر القيادة التحويلية لرؤساء

الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر العلاقة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا

الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من

خلال التعرف إلى مستوى ممارسة رؤساء الجامعات للقيادة التحويلية والتعرف إلى

مستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٩) عميد

ورئيس قسم أكاديمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى

ممارسة القيادة التحويلية ومستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية كان بمستوى متوسط.

### **الدراسات الأجنبية:**

#### **- دراسة قام بها (Alobaiadan & Hashim, 2020)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مشرفاً تربوياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة.

#### **- دراسة قام بها (Eduardo & Lacap, 2018).**

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية على نية الموظفين للاستقالة والعلاقة العامة للقيادة التحويلية والنية في الإقلاع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب العينة الهادفة في تحديد المستجيبين، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت النتائج أن هناك اختلاف كبير في تقييم القيادة التحويلية وفقاً للتحصيل العلمي، وأن هناك ارتباط سلبي كبير على العلاقة بين القادة الانتقالية والنية في الإقلاع.

#### **- دراسة قام بها (Bouwman & Mulder, 2017).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٩٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتشاركية.

#### **٢.٣ مناقشة ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

##### **- من حيث المنهج المستخدم:**

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض ما جاء في الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة العزايزة (٢٠٢٠)، ودراسة Alobaiadan & Hashim (٢٠٢٠)، ودراسة Eduardo, & Lacap (٢٠١٨)، ودراسة العواودة (٢٠١٧)، ودراسة عبد العال (٢٠١٦)، ودراسة الجديتاوي (٢٠١٤).



واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، ودراسة الزهور (٢٠٢١)، ودراسة Mulder Bouwmans, & (٢٠١٧)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة رزق (٢٠٢٢) الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة مرتجي (٢٠١٩) الذي استخدم المنهج الوصفي.

- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وهي (الاستبانة).

- من حيث العينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث العينة مثل: دراسة مرتجي (٢٠١٩) كانت عاملاً وعاملة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، ودراسة رزق (٢٠٢٢)، ودراسة الزهور (٢٠٢١)، ودراسة العزايزة (٢٠٢٠)، ودراسة Mulder Bouwmans, & (٢٠١٧)، ودراسة عبد العال (٢٠١٦) حيث تكونت عيناتهم من المعلمين والمعلمات.

واختلفت مع دراسة Hashim Alobaiadan & (٢٠٢٠) حيث تكونت عينتها من المشرفين والمشرفات، واختلفت مع دراسة العوادة (٢٠١٧) حيث تكونت عينتها من المدرء، واختلفت مع دراسة الجديتاوي (٢٠١٤) حيث تكونت عينته من العمء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

- ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. ركزت على القيادات التربوية ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية داخل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، وهي مؤسسة حكومية ذات تأثير كبير وثقل في المجتمع، وتستحق من الباحثين إجراء دراسات وأبحاث تعكس دورها القيادي في تحقيق أهدافها.

٢. الدمج ما بين القيادة التحويلية بشكل عام، والقيادة التحويلية في قطاع التعليم.

٣. ساهمت الدراسة في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد الأبعاد الأربعة التي تم تسليط الضوء عليها (التأثير والجاذبية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز والإلهام، والاعتبارات الفكرية).

٤. ربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات ونتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

#### ٣.١ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

#### ٣.٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم القطرية والبالغ عددهم (٨٣٤٨) قائداً وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم القطرية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ (www.edu.gov.qa, 2023).

#### ٣.٣ عينة الدراسة

شملت (٣٧٥) قائداً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وشكلوا ما نسبته (٤%) من مجتمع الدراسة ممن استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها ضمن مجتمع الدراسة استناداً على جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Margan & Kerjcie, 1970) وذلك بنسبة ثقة (٩٥%) وهامش خطأ (٥%)، ويوضح الجدول (١) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

#### الجدول (١)

##### توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
نوع الجنس	ذكر	٨٧	٢٣.٢%
	أنثى	٢٨٨	٧٦.٨%
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٣٨	٩٠.١%
	دراسات عليا	٣٧	٩.٩%
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%

الجنسية	قطري	٢١٧	٥٧.٩%
	غير قطري	١٥٨	٤٢.١%
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٨	١٥.٥%
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦٤	٤٣.٧%
	١٠ سنوات فأكثر	١٥٣	٤٠.٨%
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%

#### ٣.٤ أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، رزق (٢٠٢٢)، الزهور (٢٠٢١)، العزايزة (٢٠٢٠) فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تكونت الأداة (الاستبانة) من (٢٤) فقرة وزعت على أربعة مجالات: التأثير والجاذبية، الاستثارة الفكرية، التحفيز والإلهام، الاعتبارات الفردية.

#### صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (٢٤) فقرة، كما هو موضح في الملحق (١)، ولتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات: الإدارة، والاقتصاد، في عدد من المؤسسات والجامعات القطرية، بلغ عددهم (١٠) محكمين لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (٨٠%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (٢٤) فقرة وبالتالي لم تحذف أي فقرة. والملحق (٢) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (٢) يبين الأداة (الاستبانة) ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

## الجدول (٢)

## مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة التحويلية	١	التأثير والجاذبية	٦	٦-١
	٢	الاستثارة الفكرية	٦	١٢-٧
	٣	التحفيز والإلهام	٦	١٨-١٣
	٤	الاعتبارات الفردية	٦	٢٤-١٩
		القيادة التحويلية ككل	٢٤	٢٤-١

## تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)، حيث حدد خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين وهي: موافق بشدة وتعطى الوزن (٥)، موافق وتعطى الوزن (٤)، محايد وتعطى الوزن (٣)، غير موافق وتعطى الوزن (٢)، غير موافق بشدة وتعطى الوزن (١) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات المطلوبة ٣

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (١.٠٠ - ٢.٣٣).

درجة متوسطة من (٢.٣٤ - ٣.٦٧).

درجة مرتفعة من (٣.٦٨ - ٥.٠٠).

## ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (٣٠) قائداً وبين الجدول (٣) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

### الجدول (٣)

#### قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	التأثير والجانبية	٦	٠.٩٣
	الاستثارة الفكرية	٦	٠.٩٧
	التحفيز والإلهام	٦	٠.٩٥
	الاعتبارات الفردية	٦	٠.٩٦
	القيادة التحويلية ككل	٢٤	٠.٩٨

يبين الجدول (٣) معاملات ثبات ارتباط بيرسون والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (٠.٩٧-٠.٩٣) وبلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٧) وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، ٢٠١٤).

#### ٣.٥ متغيرات الدراسة

نوع الجنس وله فئتان (ذكر، انثى)

المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

الجنسية (قطري، غير قطري)

الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)

#### ٣.٦ المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون وطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج نتائج تحليل التباين متعدد (Manova) المتغيرات للإجابة عن السؤال الثاني.

#### ٣.٧ إجراءات الدراسة:

##### لغايات تحقيق هدف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- بناء وتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.

- تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام الحوسبة (Google Forme).
- التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا.
- تحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل إلكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات وتدقيقها، للتأكد من صلاحيتها، لأغراض التحليل الإحصائي.
- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS).
- تفسير النتائج النهائية ومناقشتها.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة.

### نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

٣.٨ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات القادة التربويين على فقرات أداة الدراسة ويوضح الجدول (٤) هذه النتائج.

#### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات القادة التربويين حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية مرتبة تنازلياً

الدرجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	٠.٨٤	٤.٢٧	التأثير والجاذبية	١	١
مرتفعة	٠.٩٤	٤.٢٠	الاستثارة الفكرية	٢	٢
مرتفعة	٠.٩٢	٤.١٥	التحفيز والإلهام	٣	٤
مرتفعة	٠.٩٧	٤.١٤	الاعتبارات الفردية	٤	٣
مرتفعة	٠.٨٨	٤.١٩	القيادة التحويلية ككل		

يبين الجدول (٤) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في قطر للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (التأثير والجاذبية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٩٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (التحفيز والإلهام) بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات القادة التربويين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (٦،٧،٨،٩) هذه النتائج.

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال (التأثير والجاذبية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢	١	تسليط الضوء على الإنجازات في العمل	٤.٤٦	٠.٧٧	مرتفعة
٤	٢	امتلاك ثقة واحترام العاملين	٤.٤٠	٠.٩٢	مرتفعة
٣	٣	تنمية حب العمل لدى العاملين	٤.٢٦	٠.٩٦	مرتفعة
٦	٤	التركيز على توحيد الأهداف لدى العاملين	٤.٢٣	١.٠٣	مرتفعة
٥	٥	مراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات	٤.١٩	١.٠٩	مرتفعة
١	٦	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	٤.٠٩	١.٠٨	مرتفعة
		التأثير والجاذبية (الكلي)	٤.٢٧	٠.٨٤	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٥) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (التأثير والجاذبية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٨٤) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٤.٠٩-٤.٤٦)، وجاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "تسليط الضوء على الإنجازات في العمل".

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦) وبانحراف معياري (٠.٧٧) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وبانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال (الاستشارة الفكرية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	١	إثارة التفكير الإبداعي لدى العاملين	٤.٢٧	٠.96	مرتفعة
٨	٢	توفير البيئة المناسبة للحوار البناء	٤.٢٥	٠.99	مرتفعة
١٠	٣	اقترح طرق إبداعية لإنجاز المهام والأعمال	٤.١٩	١.٠١	مرتفعة
١١	٤	مشاركة أفكار واقتراحات العاملين	٤.١٧	.99	مرتفعة
٩	٥	تحفيز العاملين للتغلب على التحديات التي تواجه العمل	٤.١٦	١.٠٧	مرتفعة
١٢	٦	تقبل النقد البناء مصلحة العمل	٤.١٢	١.٠٨	مرتفعة
الاستشارة الفكرية (الكلي)					
			٤.٢٠	٠.٩٤	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٦) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (الاستشارة الفكرية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٩٤) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٤.١٢) - (٤.٢٧)، وجاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على "إثارة التفكير الإبداعي لدى العاملين." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٩٦) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على "تقبل النقد البناء مصلحة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.١٢) وبانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة ممارسة مرتفعة.



### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية  
لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال  
(التحفيز والإلهام) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٣	١	توجيه العاملين للعمل بروح الفريق	٤.٢٩	١.٠٥	مرتفعة
١٤	٢	تحديد الأهداف المراد تحقيقها من قبل العاملين	٤.٢٢	٠.97	مرتفعة
١٥	٣	استشراف المستقبل بمشاركة العاملين	٤.٢٠	٠.93	مرتفعة
١٨	٤	ممارسة الأنماط القيادية المختلفة مع العاملين	٤.١٧	٠.95	مرتفعة
١٧	٥	تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المحددة	٤.١٥	١.٠٢	مرتفعة
١٦	٦	تبادل الأدوار القيادية بين العاملين	٣.٨٧	١.١٦	مرتفعة
		التحفيز والإلهام (الكلي)	٤.١٥	٠.٩٢	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٧) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (التحفيز والإلهام) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٩٢) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٣.٨٧-٤.٢٩)، وجاءت الفقرة رقم (١٣) التي تنص على "توجيه العاملين للعمل بروح الفريق". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٥) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "تبادل الأدوار القيادية بين العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.١٦) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

## الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال (الاعتبارات الفردية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٢	١	الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الفردية	٤.٢٢	٠.94	مرتفعة
٢٣	٢	تعزيز العاملين بطريقة إيجابية	٤.٢١	١.٠٥	مرتفعة
٢٠	٣	العمل على تقدير جهود العاملين	٤.١٩	١.٠٢	مرتفعة
١٩	٤	مراعاة الفروق الفردية لدى العاملين	٤.١٤	١.٠٨	مرتفعة
٢٤	٥	التعامل مع كل فرد من العاملين بالطريقة المناسبة له	٤.١١	١.٠٧	مرتفعة
٢١	٦	المساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية	٣.٩٨	١.١٤	مرتفعة
		الاعتبارات الفردية (الكلي)	٤.١٤	٠.٩٧	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٨) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (الاعتبارات الفردية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٩٧) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٣.٩٨ - ٤.٢٢)، وجاءت الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على "الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الفردية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على "المساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (١.١٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

٣.٩ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف المتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية باختلاف متغيرات كل من: (نوع الجنس، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة) ويبين الجدول (٩) هذه النتائج

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية  
الباحثة/ هيا عايد صالح عبدالله الشمري

مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى  
القادة التربويين باختلاف متغيرات نوع الجنس، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات  
الخبرة

الدرجة الكلية	الاعتبارات الفردية	التحفيز والإلهام	الاستشارة الفكرية	التأثير والجاذبية	المستويات المجالات		المتغيرات
					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
٤.٢٨	٤.١٨	٤.٢٤	٤.٢٨	٤.٤١	المتوسط الحسابي	ذكر	نوع الجنس
٠.٨٤	٠.٩٨	٠.٨٨	٠.٩١	٠.٧٧	الانحراف المعياري		
٤.١٦	٤.١٢	٤.١٢	٤.١٦	٤.٢٢	المتوسط الحسابي	أنثى	
٠.٨٩	٠.٩٧	٠.٩٢	٠.٩٥	٠.٨٥	الانحراف المعياري		
٤.١٩	٤.١٤	٤.١٥	٤.٢٠	٤.٢٧	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٠.٨٥	٠.٩٤	٠.٨٩	٠.٩٢	٠.٨٢	الانحراف المعياري		
٤.١٤	٤.٠٥	٤.١٢	٤.١٥	٤.٢٣	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
١.٠٩	١.٢٣	١.١٢	١.١٣	٠.٩٦	الانحراف المعياري		
٤.٠٧	٤.٠١	٤.٠٣	٤.٠٨	٤.١٥	المتوسط الحسابي	قطري	الجنسية
٠.٨٨	٠.٩٩	٠.٩٣	٠.٩٤	٠.٨٤	الانحراف المعياري		
٤.٣٤	٤.٣٠	٤.٣٠	٤.٣٥	٤.٤٢	المتوسط الحسابي	غير قطري	
٠.٨٥	٠.٩١	٠.٩١	٠.٩٢	٠.٨٠	الانحراف المعياري		
الدرجة الكلية	الاعتبارات الفردية	التحفيز والإلهام	الاستشارة الفكرية	التأثير والجاذبية	المستويات المجالات		المتغيرات
٤.٠٧	٤.٠٢	٤.٠٥	٤.٠٧	٤.١٤	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	
٠.٩٠	٠.٩٨	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٩٠	الانحراف المعياري		
٤.١٧	٤.١٣	٤.١١	٤.١٧	٤.٢٦	المتوسط الحسابي	من ٥ - أقل من ١٠	
٠.٨٩	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٦	٠.٨٤	الانحراف المعياري		
٤.٢٥	٤.١٨	٤.٢١	٤.٢٦	٤.٣٢	المتوسط الحسابي	١٠ سنوات	
٠.٨٦	٠.٩٨	٠.٩٠	٠.٩١	٠.٨٠	الانحراف المعياري	فاكثر	

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة  
ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي،  
المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة  
إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول  
(١٠) يبين هذه النتائج.

## الجدول (١٠)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات نوع الجنس والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
نوع الجنس Hotelling's (٠.٠٠٩)	التأثير والجاذبية	٠.734	1	٠.734	1.066	٠.303
	الاستثارة الفكرية	٠.106	1	٠.106	٠.121	٠.728
	التحفيز والإلهام	٠.063	1	٠.063	٠.077	٠.782
	الاعتبارات الفردية	٠.160	1	٠.160	٠.173	٠.678
قيمة ف (٠.٧٥٩) مستوى الدلالة (٠.٥٥٣)						
المؤهل العلمي Hotelling's (٠.٠٠١)	التأثير والجاذبية	٠.002	1	٠.002	٠.002	٠.963
	الاستثارة الفكرية	٠.003	1	٠.003	٠.003	٠.956
	التحفيز والإلهام	٠.006	1	٠.006	٠.007	٠.935
	الاعتبارات الفردية	٠.019	1	٠.019	٠.021	٠.886
قيمة ف (٠.١٠٤) مستوى الدلالة (٠.٩٨١)						
الجنسية Hotelling's (٠.٠٠٥)	التأثير والجاذبية	0.875	1	0.875	1.272	٠.260
	الاستثارة الفكرية	٠.927	1	٠.927	1.061	٠.304
	التحفيز والإلهام	1.241	1	1.241	1.520	٠.218
	الاعتبارات الفردية	1.334	1	1.334	1.440	٠.231
قيمة ف (٠.٤٤٩) مستوى الدلالة (٠.٧٧٣)						
سنوات الخبرة (٠.٩٦٨)	التأثير والجاذبية	1.148	2	٠.574	٠.834	٠.435
	الاستثارة الفكرية	٠.318	2	٠.159	٠.182	٠.834
	التحفيز والإلهام	1.730	2	٠.865	1.059	٠.348
	الاعتبارات الفردية	1.087	2	0.544	٠.587	٠.557
قيمة ف (1.٤٤٣)						

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية  
الباحثة/ هيا عايد صالح عبدالله الشمري

مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

					مستوى الدلالة (٠.١٧٥)
		٠.688	353	242.929	التأثير والجاذبية
		٠.874	353	308.586	الاستثارة الفكرية
		٠.816	353	288.173	التحفيز والإلهام
		٠.926	353	326.963	الاعتبارات الفردية
			374	263.548	التأثير والجاذبية
			374	332.381	الاستثارة الفكرية
			374	315.637	التحفيز والإلهام
			374	354.345	الاعتبارات الفردية

يبين الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق على الدرجة الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين الرباعي ويبين الجدول (١١) هذه النتائج

#### الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الرباعي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف متغيرات نوع الجنس

والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
نوع الجنس	0.210	1	٠.210	٠.275	٠.600
المؤهل العلمي	٠.001	1	٠.001	٠.001	٠.972
الجنسية	1.085	1	1.085	1.426	٠.233
الخبرة	٠.934	2	0.467	٠.613	٠.542
الخطأ	268.687	353	٠.761		
الكلية	291.631	374			

يبين الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

٤.١ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى

القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية؟

أظهرت نتائج الجدول (٤) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى وعي القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لأهمية القيادة التحويلية، وممارستهم لدور التخطيط والتدريب والتوجيه والإرشاد بطريقة جاذبة للوصول إلى الارتقاء المهني، إلى جانب امتلاكهم لمهارات وصفات القائد التحويلي التي تؤهلهم إلى قيادة هذا الصرح العلمي الشامخ، والسعي إلى تطويره ومواكبة جميع التطورات والتغيرات المحيطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو غيث (٢٠٢٢) التي أظهرت أن مديري المدارس يسعون لتفعيل دور الإدارة المدرسية من خلال ممارسة القيادة التحويلية، بالإضافة لتمكنهم من تحديد الرؤية والرسالة الواضحة. واتفقت أيضًا مع دراسة رزق (٢٠٢٢) التي أظهرت أن القادة التربويين هم الذين يؤمنون بقدرات وخبرات العاملين ويطلقون الأحكام الصحيحة، مع توفيرهم للبيئة المناسبة للعمل وخصبة للتفكير. كما اتفقت مع دراسة عبد العال (٢٠١٦) التي أظهرت أن القائد الناجح هو من يؤمن بتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة مرتجي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى عدم وجود انتخابات لقائد الفريق أثناء عملية التدريب.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

#### المجال الأول: التأثير والجاذبية

أظهرت نتائج الجدول (٤) أنّ مجال التأثير والجاذبية جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (٥) أنّ الفقرة رقم (٢) التي تنص على "تسليط الضوء على الإنجازات في العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٦) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ القيادات تحترم وتقدر العاملين وتسليط الضوء على الإنجازات، وكذلك تؤكد على الثقة المتبادلة

بين القادة والعاملين، حيث أن الانجاز مرتبط بتحقيق الأهداف وحرص الجميع على نجاح المهام والأعمال.

وأظهرت نتائج الجدول (٥) أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (١.٠٠٨) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن النفس البشرية تميل دائماً إلى حب الذات وتقديم المصلحة الخاصة على العامة، إلى أن ذلك دلالة على نسبة الولاء والانتماء بداخلهم ويجب تعزيز ذلك في نفوسهم.

### المجال الثاني: الاستشارة الفكرية

أظهرت نتائج الجدول (٤) أن مجال الاستشارة الفكرية جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (٦) أن الفقرة رقم (٧) التي تنص على "إثارة التفكير الإبداعي لدى العاملين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٩٦)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة التحويلية الناجحة هي التي توفر البيئة المناسبة لتوسيع أفاق التفكير الإبداعي والتخيلات للخروج من الصندوق، فالابتكار جزء من منظومة التطور والتقدم والابتعاد عن المألوف لمواكبة جميع التطورات والازدهار والتقدم لمصلحة الوطن والمجتمع والفرد.

وأظهرت نتائج الجدول (٦) أن الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على "تقبل النقد البناء مصلحة العمل" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (١.٠٠٨) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى انخفاض مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورسم السياسات ووضع الأهداف، وعدم تقبل الرأي الآخر والنقد البناء الذي يصب في مصلحة المؤسسة.

### المجال الثالث: التحفيز والإلهام

أظهرت نتائج الجدول (٤) أن مجال التحفيز والإلهام جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (٧) أن الفقرة رقم (١٣) التي تنص على "توجيه العاملين للعمل بروح الفريق" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٠٥) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن من أهم ممارسات القيادة التحويلية، بناء الفريق وتنمية روح التعاون فيما بينهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال توزيع المهام وتقسيمها حسب التخصصية، ويرمز ما سبق

على مشاركة القادة في العمل ووجود الانسجام العام بين العاملين أنفسهم والقيادة. وأظهرت نتائج الجدول (٧) أن الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "تبادل الأدوار القيادية بين العاملين" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.١٦) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود تفويض للمسؤوليات، وأن بعض المهام مرتبطة بأفراد وبالمسمى الوظيفي مما يشكل تخوف من عدم تشكيل الصف الثاني للقيادة وعدم تبادل الخبرات.

#### المجال الرابع: الاعتبارات الفردية

أظهرت نتائج الجدول (٤) أن مجال الاعتبارات الفردية جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (٨) أن الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على "الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الفردية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة التحويلية في الوزارة تعمل على توجيه وارشاد العاملين على المهام والاعمال التي توكل إليهم، وتقوم بتدريبهم وتطويرهم على كل ما هو جديد يساهم في رفع المستوى العام والنمو المهني لديهم، وهذا يوحي قدرة القيادة على معرفة المهارات التي يتمتع بها العاملون والعمل على تنميتها واستثمارها لمصلحة العمل.

وأظهرت نتائج الجدول (٨) أن الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على "المساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (١.١٤) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك ضعف في الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين، وحصر العلاقات بالعمل، وذلك يؤثر سلبًا على سير عملية التقدم والازدهار وبناء روح الفريق.

٤.٢ مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف المتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية على جميع المجالات وعلى



الدرجة الكلية باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير نوع الجنس فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تشاركية من قبل الجنسين (أي وجود القادة من الذكور والإناث) وأن هناك توافق تام بين جميع الأطراف، مع عدم وجود خلافات أو تفرقة بين الجنسين، فمشاركة الجنسين في العملية القيادية يعمل على توليف القرارات واتخاذها بالشكل الأفضل وتصب في مصلحة الجميع، ويدل على الوعي العام لدى المجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، ودراسة رزق (٢٠٢٢)، ودراسة العزايزة (٢٠٢٠)، ودراسة مرتجي (٢٠١٩)، ودراسة العواودة (٢٠١٧)، ودراسة عبد العال (٢٠١٦) والتي بينت عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة الزهور (٢٠٢١) والتي أظهرت لصالح الذكور.

ووفقا لمتغير المؤهل العلمي فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تحقق العدالة للجميع مهما كان المؤهل العلمي فهي تقيس احتياجات تدريب العاملين وتعمل على تليبيتها، وتوجه الجميع وترشدهم. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، ودراسة رزق (٢٠٢٢)، ودراسة العزايزة (٢٠٢٠)، ودراسة مرتجي (٢٠١٩)، ودراسة العواودة (٢٠١٧)، ودراسة عبد العال (٢٠١٦) والتي بينت عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير المؤهل العلمي. في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الزهور (٢٠٢١) والتي أظهرت لصالح البكالوريوس.

ووفقا لمتغير الجنسية فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه الحالة المتواجدة في وزارة التعليم القطري تدل على التميز والتقدم والازدهار، إذ لا فروق عرقية ولا تمييز حسب الجنسية، وإنما يراعى الاهتمام القيادي لجميع العاملين من شتى المنابت والأعراق، وتطبق القيادة التحويلية القوانين والأنظمة على الجميع بنفس النظام.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة تعمل على تبادل الخبرات وتوزيع المهام وتقسيمها حسب الخبرة، وتعمل على تطبيق قاعدة "الرجل المناسب في المكان المناسب"، والتماس جميع العاملين باهتمام القيادة واستثمار الكفاءات والخبرات التي يمتلكونها ضمن خطة في الموارد البشرية. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، ودراسة رزق (٢٠٢٢)، ودراسة العزايزة (٢٠٢٠)،

ودراسة مرتجي (٢٠١٩)، ودراسة العواودة (٢٠١٧)، ودراسة عبد العال (٢٠١٦) والتي بينت عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير سنوات الخبرة. في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الزهور (٢٠٢١) والتي أظهرت لصالح سنوات الخبرة من (٥-١٠) سنوات.

#### ٤.٣ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

- تشجيع القيادات التربوية في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.
- حث القيادات التربوية في الوزارة على إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذها، وتقبل النقد البناء والآراء المختلفة.
- حث القيادات التربوية على اعتماد نهج التغيير لمواكبة كافة التطورات.
- أن تعمل القيادات التربوية في الوزارة على تفويض المسؤوليات، وتبادل الأدوار القيادية بين العاملين.
- قيام القيادات التربوية في الوزارة بالمساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية.
- قيام القيادات التربوية في الوزارة بزيادة الاتصال والتواصل مع العاملين والتعرف على حاجاتهم.
- تركيز القيادات التربوية في الوزارة على تعزيز الولاء والانتماء في نفوس العاملين.

#### ٤،٤ المقترحات:

- إجراء دراسات مماثلة لممارسة أنماط قيادية أخرى في وزارة التعليم القطرية.
- دعوة وزارة التعليم القطرية لوضع معايير ثابتة وواضحة لممارسة القيادة التحويلية والأنماط الأخرى.
- نشر الوعي وثقافة الأنماط القيادية بين العاملين وتحديدًا القيادة التحويلية.
- الاعتماد بتدريب القيادات التربوية على استخدام القيادة التحويلية.
- تشكيل لجان خاصة لتحفيز التفكير الإبداعي ومواكبة كل ما هو جديد.
- إجراء دراسة مشابهة تتناول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أبو غيث، آية رائد عزت (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العبيد، آمال (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- آل قماش، عبيد (٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، مجلة كلية التربية، ٣٦ (١٢): ص ٣٩٤ - ٤٢٩.
- باشا، فاتن (٢٠١٧). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات - دراسة حالة مجمع سونلفار - بسكرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بن خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حريم، حسن (٢٠١٦). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة. ط٤، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الحافظ، سارة (٢٠١٧). أثر القيادة الملهمه على الانتماء التنظيمي - دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- محمد، قريفة (٢٠١٧). دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمدينة الشباب والرياضة لولاية المسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الزهور، رائد (٢٠٢١). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلاية النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- العزايزة، شهد (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- العاودة، سامية عبد الله (٢٠١٧). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- شقواره، سناء علي (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجمعيات الخاصة في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الشرجبي، نبيلة عبد الكريم (٢٠١٦). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن.
- السامرلي، خالد سعد محمد (٢٠١٣). القيادة التربوية لدى عمداء الكليات في جمهورية مصر العربية وجمهورية السودان: دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.
- العوفي، أفنان، وبوحبل، سارة (٢٠١٩). (دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة داك ويليش في حراك الكترك))، مجلة أوراق إقتصادية، (١)، ٣.
- محدي، حماده عبد الحميد علي (٢٠٢١). (القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة))، مجلة تطبيقات علوم الرياضة- جامعة الاسكندرية، العدد مائة وثمانين (الجزء الثاني)، ص ١٧٩.
- علي، عزة (٢٠١٧). نموذج مستقبلي لمنهج التربية في المدرسة الثانوية. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- بطاح، أحمد، والطعاني، حسن (٢٠١٦). الإدارة التربوية-رؤية معاصرة. ط١، عمان: دار الفكر، الأردن.
- عباس، علي (٢٠١٥). (تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير))، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ١، المجلد (٢٠)، ص ١٢٩-١٥٧.
- شعبان، هيام. (٢٠٢١). (فعالية مقرر التدريب على المهارات في تنمية القيادة لجماعات طلاب الخدمة الاجتماعية: دراسة تقويمية من منظور خدمة الجماعة))، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. ٥٣ (٣): ص ٥١٠.

- الروسان، إخلص محمد نهار (٢٠١٥). الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي- بالتطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- أقطي، جوهرة (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية للمعرفة. عمان: دار أسامة للنشر، الأردن.
- رزق، محمد جمال رزق (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحراصي، حارب (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، الداخلية، سلطنة عُمان.
- عسيلان، ابتسام عبد الله عباس (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الجهني، أحمد (٢٠١٣). القيادة والإدارة المدرسية- منهج متكامل من النظريات والمناهج العلمية لقيادة مدرسية عصرية ومتكاملة في القرن ٢١. ط٢، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية.
- عبد الهادي، محمد البشير محمد (٢٠١٦). (فاعلية تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إنجاح القيادات الإدارية))، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، (٣٠٠).
- السعود، راتب سلامة (٢٠٢١). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. ط١، عمان: دار طارق للخدمات المكتبية.
- عبد العال، خولة (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صيام، رسلان إبراهيم محمد (٢٠١٧). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الهواري، سيد (٢٠١٥). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين. القاهرة: مكتبة عين شمس، مصر.
- سميرات، سور أكثم، مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٤). ((درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم))، (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان، دراسات العلوم التربوية، (١)، ٤١، ص ٥١٣-٥٣٢.
- عمايره، رضا "محمد سعيد"، عاشور، محمد علي (٢٠٢٠). ((درجة ممارسة القيادات التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين))، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ISSN 2410-3152، ص ٣٨٦-٤٠٩.
- مرتجى، حنين سامي عبد الهادي (٢٠١٩). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الجهني، نعيم (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، سعيد (٢٠٢١). استراتيجية القيادة التحويلية. جدة: دار كنور المعرفة للنشر، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، ريم (٢٠٢٠). ((التحديات التي واجهت الأسر السعودية في تعليم أبنائها في ظلّ جائحة كورونا (كوفيد ١٩)))، المجلة العربية للنشر العلمي، (٢٢).
- الزهراني، فتحية (٢٠٢٠). استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تيز تصور مقترح. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الجهني، نعيم بن عطا الله، والقحطاني، شايح بن خالد، ومرسي، مرفت محمد السعيد، والشملان، خالد بن عبد العزيز، والرشيدي، عائض بن خلف (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة. ط١، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل (٢٠١٦). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- طياره، عبير محمد وجيه عبد الجليل (٢٠١٨). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو غالي، سمر خضر عبد الحميد (٢٠١٩). القيادة الملهممة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الفراني، سوزان محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠). القيادة الملهممة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عودة، أحمد (٢٠١٤). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إريد: دار الأمل للنشر والتوزيع
- العريفان، أمثال حمد (٢٠١٩)، (واقع ممارسة القيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها))، مجلة التربية لكلية التربية بسوهاج، ٦٢(٦٢)، ١٦٣-١٨٤.
- بولدياب، أسماء (٢٠١٨). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة (دراسة ميدانية بمتوسطة زيدان صالح وبوخلاس مسعود- تاسوست- جيجل). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، جيجل، الجزائر.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية (٢٠٢٣). [www.edu.gov.qa](http://www.edu.gov.qa)

#### المراجع باللغات الأجنبية:

- Krejsie, R. & Morgan, D. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607-610.**
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. **European Journal of Work Organizational Psychology. 12, 2, 147 - 170.**

- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). **Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model"**.
- Alobaiadan, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati (2020). **The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors: Descriptive and analytical study**, *Jornal of Educational, and psuchological sciences* 11. (4), 67-80.
- Eduardo, M. & Lacap, J. (2018), **The Role of Transformational Leadership on Employees' Intention to Quit**, *PREO Journal of Busiess and Management*, 1(1), 39-53.
- Bouwmans, M. Runhaar, P. Wesselink, R. & Mulder, M (2017). **Fostering teachers' teab Learning: An interplay between transformational Leadership and participative decision-marking teaching and Teacher**, *Education*, 65(1):71-80.
- Alshihabat, Khaled & Atan, Tarik (2020). **The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example /Jordan. Sustainability**, Cyprus International University12 (10).
- Ravikumar, R. & Parks, R. (2020). *"Leaderdhip and working in teams"*, *Surgery (Oxford)*, 38(10), 664-669.