

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في

المدارس الحكومية بدولة قطر

إعداد

معجبة عبد الله ال رحمة المري

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023 م / 1444 هـ

©2023. معجبة عبد الله ال رحمة المري. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استعرضت الرسالة المقدّمة من الطالبة: معجبة عبد الله آل رحمه المري بتاريخ 9/8/2023

، وُؤفِقَ عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالبة المذكور اسمها أعلاه.

وحسب معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن

تكون جزء من امتحان الطالبة.

الاسم الدكتور / تامر الشرنوبي

المشرف على الرسالة

الاسم الدكتور / حاتم الجوهري

مناقش

المُلخَص

معجبة عبد الله ال رحمه المري. الماجستير التنفيذي في القيادة:
أغسطس 2023

العنوان: أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة

قطر

المشرف على الرسالة: الدكتور / تامر الشرنوبي

تهدف الدراسة الى التعرف على إدراك المعلمين لمستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في قطر، ومستوى دافعية التنمية المهنية لديهم والعلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والتنمية المهنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال جمع استبانة من عينة مكونة من 155 من معلمي المدارس الحكومية في دولة قطر.

توصلت الدراسة إلى أن إدراك المعلمين لمستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية مرتفع وأن ادراكهم لمستوى التنمية المهنية الذاتية لديهم مرتفع. كما أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتنمية المهنية للمعلمين. توصي الباحثة إلى توجيه المسؤولين عن التعليم إلى الاهتمام بتعزيز المعرفة الخاصة بالقيادة التحويلية وصلل مهارات مدراء المدارس لدورها الهام في تنمية الدافعية نحو التنمية المهنية الذاتية لدى المعلمين.

شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابة الكريم {ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه} سورة لقمان الآية 12.

نحمد الله ونشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وفي البداية نستغفر الله عدد خلقه، ورضا نفسه، وزنة عرشه، ومداد كلماته، ونسأل أن يتقبل منا أعمالنا واجتهادنا ويرضى بها عنا، ثم نصلي على أشرف الخلق سيدنا محمد- صلي الله عليه وسلم- وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

"أود أن أعرب عن تقديري لدعم جامعة قطر ومركز قطر للقيادات لإتاحة الفرصة للانتساب إلى ماجستير القيادة التنفيذية للسنة الأولى بكلية الإدارة والاقتصاد "

كما أتقدم بالشكر إلى فريق عمل مدرستي المتميزة فاطمة الزهراء الإعدادية للبنات الذي كان خير داعم وخير سند بتحمل المسؤوليات اثناء استكمال دراستي، كما أود شكر إدارة السياسات والأبحاث التربوية لموافقتها المسبقة لعمل الدراسة البحثية بالميدان التربوي.

وأخص بالشكر والتقدير للدكتور تامر الشرنوبلي على دعمه الاستثنائي فلقد كان اهتمامه الشديد بالتفاصيل مصدر إلهام وأبقى عملي على المسار الصحيح من أول بداية حقيقية لهذا البحث وصولاً إلى قائمة المراجع.

كما أنني ممتنة لجميع الزملاء والزميلات فلقد أدى كرم وخبرة الفرد والجميع إلى تحسين هذه الدراسة بطرق لا حصر لها؛ وخاصة في تحليل البيانات.

الإهداء

إلى ملهمتي في الأخلاق الحميدة، والصبر على الشدائد، جنتي وحببيّة قلبي أُمّي

إلى حبيبي الأول الذي زرع ثقته في ابنته الأنثى وعلمها بأنها ليست أقل من الذكر في العلم

وأنها قادره دائماً

وأن بالعلم والاجتهاد يتميز المرء عن غيره

إلى سندي أخواني الغاليين (على، محمد، مبارك، سالم، حمد، هلال) لن أنسى ما حبيت حبكم

الصادق واحتوائكم لذريتي ودعمي بكل حب

حبيبات القلب اخواتي الغاليات لستن كغيركن من الأخوات فهنيئاً من كان لها أخوات مثلكن

(موزه، مريم، محسنة، عائشة) وأختي الغالية ابنة عمتي نوره

إلى كل من شجعني وساندني بكلمة وفعل وخاصة توأمي.

وأخيراً إلى أميراتي وقلذات قلبي صباح ونجود

فهرس المحتويات

د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
1.....	الفصل الأول: الإطار العام
1.....	مقدمة البحث:
3.....	إشكالية البحث
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	منهجية الدراسة:
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9.....	المبحث الأول: القيادة التحويلية
9.....	المقدمة:
10.....	مفهوم القيادة التحويلية:
11.....	أهمية القيادة التحويلية:
12.....	القيادة التحويلية في المدارس:
15.....	أهداف القيادة التحويلية في المدارس:
16.....	مبادئ القيادة التحويلية:
17.....	خصائص القيادة التحويلية:
19.....	مهام القائد التحويلي:
20.....	أبعاد القيادة التحويلية:
23.....	المبحث الثاني: التنمية المهنية الذاتية

23	المقدمة:
24	مفهوم التنمية المهنية الذاتية
25	أهمية التنمية المهنية الذاتية
27	أهداف التنمية المهنية الذاتية للمعلم
28	خصائص التنمية المهنية الذاتية
29	مبادئ التنمية المهنية الذاتية
31	مجالات التنمية المهنية الذاتية
33	مهارات التنمية المهنية الذاتية
34	العوامل المؤثرة على التنمية المهنية الذاتية
35	المعايير العالمية للتنمية المهنية الذاتية
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية
53	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المهنية الذاتية
72	ثالثاً: قراءة للدراسات السابقة
73	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
73	مقدمة:
73	تصميم الدراسة:
74	مجتمع وعينة الدراسة:
75	أداة جمع البيانات:
75	تحديد الهدف من الاستبانة:

77	خطوات تنفيذ البحث:
78	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
78	معيار الحكم على النتائج:
78	ثبات الاستبانة:
97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
107	النتائج والتوصيات
107	ملخص النتائج:
108	التوصيات:
110	قائمة المصادر والمراجع
110	المراجع باللغة العربية
115	ثانياً: المراجع الأجنبية
117	الملاحق
117	ملحق (أ): موافقة أخلاقيات البحث العلمي
118	ملحق (ب) : أسئلة الاستبيان ونتائجها
123	ملحق (ج) : أسئلة الاستبيان ونتائجها (الإلكتروني)

فهرس الجداول

- 74 جدول (1) توصيف مجتمع الدراسة
- 78 جدول (2) معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ن= 155
- 79 جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
- 80 جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في دولة قطر
- 81 جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية بالنسبة لبعء الجاذبية.....
- 83 جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعء الدافعية الإلهامية
- 84 جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعء الاعتبارات الفردية
- 86 جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعء الاستتارة الذهنية
- 87 جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعء التمكين
- 89 جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر
- 90 جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية الذاتية

للمعلمين لبعء "مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات
الطلاب".....

92

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية الذاتية
للمعلمين لبعء "المجال المعرفي"

93

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية الذاتية
للمعلمين لبعء "مجال الإدارة"

95

جدول (14) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

95

جدول(15)نتائج تحليل الانحدار البسيط

الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة البحث:

تعد المدرسة اللبنة الأساسية بعد الأسرة في تربية الأبناء وتعليمهم وصقل شخصياتهم، كما أنها تؤسس مجتمع واعي يحب التعليم وينتج جيلاً واعياً يرغب في أن يترك بصمة في الحياة، قادر على أن ينهض فيها نحو الأفضل. تُشكّل الثقافة التنظيمية فكر العاملين فيها من مدراء ومعلمين ومشرفين تربويين، خاصة مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، يتأثر بثقافة المدرسة أثناء إدارته لها وفي مختلف العمليات المدرسية. يسعى مدير المدرسة كقائد للمؤسسة لتوجيه المدرسة والمعلمين نحو تحقيق أهداف مرسومة بهدف الوصول إلى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ويستلزم أداء هذا الدور تطوير ثقافة مدرسية إيجابية، والتخطيط لعملية التغيير في إطار من ترتيب الأولويات واحتياجات المدرسة والمجتمع المحيط بالمدرسة (العظامات، 2021).

تتنوع أساليب القيادة التي يتبعها معلمي المدارس، حيث تركز القيادة التقليدية على المركزية في انجاز العمل وصنع واتخاذ القرار، أما القيادة الحديثة فترتكز على الدبلوماسية في توجيه طاقات المعلمين بأسلوب يسهم في دفع عجلة التطور والتغيير عن طريق التأثير الإيجابي على العاملين في المدرسة، ومن هنا برزت العديد من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث التغيير المنشود ومن أهم هذه الأنماط هو نمط القيادة التحويلية (العمور، 2022).

ظهور أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة المدرسية تعد ملاءمة لمواجهة التحديات التي تواجه المدارس حاضراً ومستقبلاً، حيث يتجلى أثر القيادة التحويلية في عدة جوانب تتمثل في: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتعزيز الالتزام بأهداف العمل الجماعي، وتوفير الدعم للعاملين، وتعزيز التفكير لحل

المشكلات. تهتم القيادة التحويلية بتغيير المدرسة من حالة لأخرى ومن ثقافة لأخرى، وتسهم في رفع كفاءة المدرسة من أجل الاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، فهي تعمل على تسهيل عملية التفاعل بين المدير والمعلمين والتحفيز من أجل تحقيق الأهداف (محمد، 2019). فسلوك القائد التحويلي يؤثر بشكل كبير على سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم التنظيمي، مما يؤثر بالإيجاب على التزامهم بالتغيير في بناء الرؤية المستقبلية، كما أنها تسعى لإيجاد المناخ الإبداعي لتحفيز المعلمين (محمد، 2016).

فالقيادة التحويلية في المؤسسة التعليمية تشكل أحد أنواع القيادة التي تسهم في خلق علاقات قائمة على الاحترام بين المديرين والمعلمين، ومشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرار، وتمكينهم بأن يكون المعلم قائد في المستقبل، ومن خلال ذلك يسعى المعلم لتحقيق أهداف المدرس بدلاً من تحقيق أهدافه الشخصية، فعندما يشعر المعلم بأنه له دوراً فاعلاً في إدارة المدرسة سوف يسعى جاهداً لتحقيق الفائدة القصوى للمدرسة، وهذا هو الهدف الأساسي للقيادة التحويلية (الغنميين، 2022).

ويعد المعلم الركيزة الرئيسة للمنظومة التعليمية فعلية عملية تحقيق الأهداف التعليمية المحددة والوصول إليها تقع بالدرجة الأولى على عاتق المعلم لكونه المسئول عن إدارة العملية التربوية بناء على أسس عملية وفنية تنعكس بدورها على تعلم الطلاب وتسهم في إكسابهم مهارات الاتصال وتفجير طاقاتهم وتكوين شخصيتهم في ضوء أحدث ما توصل إليه العلم لإعداد طالباً عصرياً قادر على مواكبة ومسايرة المتغيرات المتلاحقة بفكر واع وعقل ناضج (حامد وزيد، 2020).

كما يمثل المعلم ركناً رئيسياً من أركان النظام التربوي والتعليمي، لذلك فإن توفير التنمية المهنية الذاتية للمعلمين، وخاصة فيما يتعلق بمعارفهم، ومهاراتهم واتجاهاتهم مما يؤدي إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي لهم، وتهيئتهم للاضطلاع بالمهام المنوطة بهم، وتتنوع أساليب التنمية المهنية للمعلمين، بين الأساليب

المهنية التقليدية (المؤسسية) التي تركز على جهود وحدة متخصصة في المؤسسات التعليمية، وبين أساليب التنمية المهنية الذاتية التي تركز على الجهود الشخصية الذاتية للمعلمين والمتمثلة في القراءة الحرة، والتقارير والدراسات العليا، والتعليم عن بعد (القحطاني، 2017).

فالاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين يعتبر أحد أهم القضايا التي فرضتها تحديات العولمة، والثورة التكنولوجية والمعرفية، وتكنولوجيا المعلومات، فالتنمية المهنية للمعلمين تمثل أهم المرتكزات الأساسي اللازمة لتنمية الموارد البشرية، فهي تتميز بالشمول والاستمرارية، وتقوم على فكرة التعلم مدى الحياة الوظيفية، وتمكن المعلمين من مواكبة التغيرات، والإلمام بأساليب العمل المتطورة، لكونها عملية تطوير وتحسين المهارات والقدرات الفردية لدى المعلمين (المهدي، 2019).

وتعد التنمية المهنية للمعلمين من أساسيات نجاح وتطور التعليم، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء المهني للمعلمين، ورفع مستوى تعلم الطلبة للمهارات التعليمية المختلفة، فالتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لتسهيل عملية اكتساب المعلم لمهارات التدريس بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه المهني، وذلك من خلال تقديم الخدمات التربوية اللازمة له، خاصة وأن التقدم الهائل في نظم المعلومات والإلكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات أدت إلى ظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد وتدريب المعلم بشكل يتلاءم مع المتغيرات التربوية المعاصرة (المهداوي، 2022).

إشكالية البحث

يشهد عالمنا المعاصر تقدم معرفي وتقني هائل جداً، ومع التقدم العلمي المتسارع والتطور التكنولوجي والتنوع في مصادر المعرفة وتعددتها في شتى مجالات الحياة، شهد هذا التقدم والتطور على جميع نظم المجتمعات الحديثة بما فيها النظام التعليمي الذي أخذ أشكالاً وأدواراً متعددة، ومن أهم المجالات التي

شهدت تقدم مجال التنمية المهنية الذاتية للمعلمين، وكذلك ظهور نمط القيادة التحويلية في العديد من المؤسسات.

وتعد دولة قطر من أوائل الدول العربية التي تهتم بمخرجات التعليم وتولي المعلم أولوية في مجالات التطوير والتنمية المهنية، وعليه ترى الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات البحثية والأدبية الخاصة بموضوع الدراسة مدى أهمية وجود القيادة التحويلية في المدرسة ، وقدرتها على إحداث تغيير واضح داخل المدرسة، وتأثيرها على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية التي تعتبر إحدى العوامل التي تؤثر على جودة التعليم في وقتنا الحاضر وعليه تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية كنمط حديث من أنماط الإدارة على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر.

تساؤلات الدراسة

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية؟ ومن خلال التساؤل الرئيسي تم صياغة مجموعة من

التساؤلات الفرعية:

- (1) ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في دولة قطر؟
- (2) ما هو مستوى دافعية المعلمين للتنمية المهنية الذاتية في المدارس الحكومية في دولة قطر؟
- (3) ما هو تأثير ممارسات القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية، ويتم ذلك من خلال صياغة الهدف الرئيسي للدراسة ومنه الأهداف الفرعية على النحو التالي:

الهدف الرئيسي للدراسة هو: معرفة أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية.

ومن الهدف الرئيسي للدراسة تتفرع الأهداف التالية:

- 1) التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في دولة قطر.
- 2) التعرف على مستوى دافعية التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر.
- 3) التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والذي يتمثل في اختبار أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما (الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية) ويمكن توضيحها على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

- تعد الدراسة الحالية استجابة للعديد من الأبحاث والدراسات التي أوصت بدراسة أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية.

- تعتبر هذه الدراسة مجالاً مناسباً للبحث، حيث تتوافق مع توجهات المدارس الحكومية نحو مواكبة التطورات والتغيرات العالمية في مجال القيادة التحويلية وتأثيرها على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية.

تضيف هذه الدراسة محاولة بحثية للمكتبة العربية في مجال العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين.

الأهمية التطبيقية:

- تعد الدراسة الحالية بمثابة دراسة ميدانية تتعلق باختبار متغيرات هامة وهي القيادة التحويلية والتنمية المهنية الذاتية على معلمي المدارس الحكومية بدولة قطر.
- تحرص الدراسة الحالية على تزويد الباحثين باستبانة لقياس أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية والتأكد من صلاحيتها للقياس.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تأمل الدراسة الحالية أن تفيد بها معلمي المدارس الحكومية بدولة قطر.

منهجية الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية. لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتطوير نموذج استبانة تتضمن المتغيرات التي تعبر عنها تساؤلات الدراسة وأهدافها. تتمثل عينة الدراسة عينة من المعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر، ويتمثل مجتمع الدراسة في كل المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في دولة قطر.

- أسلوب الدراسة المكتبية: وذلك من خلال الاطلاع على المراجع العربية والجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتنمية المهنية الذاتية) وذلك بهدف بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة.
- أسلوب الدراسة الميدانية: ومن خلال استخدام قائمة الاستبانة للتعرف على آراء معلمي المدارس الحكومية محل الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية، وتتألف الاستبانة من عدة محاور، يندرج تحت كل محور منها مجموعة من الفقرات التي يتعين على افراد العينة أن يجيبوا عليها في ضوء الخيارات المتاحة لهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تعد نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات شهرة في المؤسسات التربوية، ويعود الفضل في دخولها في المؤسسات التربوية إلى العالم سير جيوفاني، فهي تمثل أحد أنواع القيادة التي يقوم القائد التربوي المتمثل بمدير المدرسة من خلالها بإقامة علاقات ولاء واحترام مع المعلمين، من خلال مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرار، من أجل تمكينهم بأن يكونوا قادة في المستقبل، حيث تقوم على إجراء تغييرات وتحديثات واسعة وجذرية داخل المؤسسات التربوية من خلال اقناع العاملين للنظر والتطلع إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، وذلك بتوسيع دائرة اهتماماتهم وتعميق الإدراك لديهم، وتتجلى أهمية القيادة التحويلية في تركيزها على المعلمين واهتماماتهم، وإخراج ما لديهم من وعي ثقافي وأخلاقي للعمل، من أجل تحفيزهم لبذل جهد أكبر في أعمالهم، ودفعهم للتعاون فيما بينهم وبين قائدهم التحويلي (عمارة، 2020).

ركزت القيادة التحويلية على المعلمين واهتماماتهم، باعتبار المعلم الركيزة الرئيسة للمنظومة التعليمية فعملية تحقيق الأهداف التعليمية المحددة التي تقع بالدرجة الأولى على عاتق المعلم باعتباره المسئول عن إدارة العملية التربوية على أسس عملية وفنية تتعكس على تعلم التلاميذ وتسهم في إكسابهم مهارات الاتصال وتفجير طاقاتهم وبناء شخصيتهم في ضوء أحدث ما توصل إليه العلم لإعداد طالباً عصرياً قادر على مجاراة المتغيرات المتلاحقة ، لذا فإن تأصيل مهنة التعليم وتطويرها يتطلب تنمية كفاءة المعلم من جميع الجوانب أكاديمياً ومهنياً وثقافياً، ومن هنا وجب التركيز على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين (حامد وزيدان، 2020)، وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل ثلاث مباحث والتي تتمثل في؛ المبحث الأول: القيادة التحويلية، والمبحث الثاني: التنمية المهنية الذاتية للمعلمين، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

المقدمة:

حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من علماء الإدارة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين ووائل القرن الحادي والعشرين، وكان أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو عالم الإدارة داونتون (Downton) وذلك في عام 1973م، بينما كان أول ظهور لمصطلح ومفهوم القيادة التحويلية في عام 1978م على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنزمكجرجور (Burns Macgargor) ، إذ سعى القادة التحويليون إلى تحفيز ودفع اتباعهم لتحقيق الإنجاز والأداء المرتفع عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم بدلاً من السعي للوصول للأهداف من خلال المرتبات والمكافآت (عجينة، 2021).

تعتمد القيادة التحويلية في جوهرها على القدرة على مواءمة الغايات والأهداف مع الوسائل وتشكيل المؤسسات من أجل تحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويساهم هذا النمط القيادي في إدراك الحاجات الظاهرة والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق التغيير المنشود، فالقيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها، وتسعي إلى إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، فقد أصبحت القيادة التحويلية نمطاً مهماً لقيادة التغيير في أي مؤسسة وذلك لمواجهة كافة التحديات والضغوط التي تحتم عليها الاستجابة وإحداث التغيير (محمد، 2016).

حيث ان القيادة التحويلية تعتبر نظرية تتضمن الجوانب الإيجابية لتي كانت تمتاز بها النظريات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة حيث استطاعت هذه النظرية الجمع بين عوامل القوة في النظريات التقليدية التي ركزت على سمات القائد والعاملين معه، وهيكله المهام المسندة لهم ودرجة وضوحها، ومستوى قوة

القائد، والنظرية التبادلية التي ركزت على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، وسعوا إلى تخطي كل الفجوات التي وقعت فيها تلك النظريات، لذا يعتبر هذا النمط من أكثر الأنماط الملائمة لمتطلبات العصر والأكثر مواجهة لتحدياته (حورية ويوسف، 2019).

مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت وتنوعت تعريفات القيادة التحويلية نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين ويمكن توضيح بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

عرف غنام (2017) القيادة التحويلية بأنها هي "عملية يسعى من خلالها القائد إلى الارتقاء بمستوى العاملين وتشجيعهم والعمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء إلى أعلى المستويات " (ص. 21).

عرف (Quin. et al (2015) القيادة التحويلية على أنها " استراتيجية قيادة تولد الإصلاح في أصحاب المصلحة والثقافة المدرسية والمنظمات التعليمية " (p.74).

وعرفها غايب (2015) بأنها هي " قدرة القائد على التأثير والتحفيل في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية " (ص. 953).

بينما عرفها (Niessen. et al (2017) بأنها هي " تبادل هادف وخلاق بين القادة والأنتباع بهدف توجيه المتابعين من خلال رؤية مدفوعة للتغيير " (p. 5).

كما عرفها حورية ويوسف (2019) بأنها هي " نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة " (ص. 527).

وعرفها (2020) Bojović & Jovanović بأنها هي " عملية منهجية تنطوي على نمط معين من التسلسل الهرمي يبدأ من أعلى سلطة (قائد) وينتقل إلى أدنى مستوى من السلطة (أتباع) وفقاً لخصائص المنظمة " (p. 227).

وعرفها العمور (2022) بأنها هي " أسلوب يقوم القائد على ممارسته ويسعى من خلاله إلى تحقيق اهداف المدرسة باستخدام الوسائل والطرق التي تهم المعلمين والعاملين، ويعمل على دفع العاملين نحو تحقيق ذواتهم، وسعيهم في الانتاج الفاعل والاخلاص والتطوير في العمل، من خلال جو التعاون والثقة والتشجيع والتحفيز والتأثير وتحقيق الأهداف المشتركة " (ص. 284).

من خلال استعراض التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية، توجز الباحثة أهم النقاط الرئيسية التي يتمحور حولها مفهوم القيادة التحويلية:

- تقوم القيادة التحويلية على وضع رؤية مستقبلة.
- القائد التحويلي لديه القدرة على التشجيع والنمو الذاتي للمرؤوسين.

أهمية القيادة التحويلية:

تتجلى أهمية القيادة التحويلية كما ذكرها كل من محمود وآخرون (2022)، محمد (2019) فيما يلي:

1) تسعي القيادة التحويلية إلى تفويض السلطات، وتمكين العاملين، وتطويرهم، وتعزيز ثقتهم بنفسهم وبمؤسساتهم.

2) تتطور القيادة التحويلية وتتحسن من خلال التدريب الذي يؤثر تأثيراً مهماً وبارزاً في التزامات وأداء العاملين في مختلف مستويات المؤسسة.

3) تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية، التي تمثل بدورها عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين على العمل، لكي يتجاوزوا حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة والمؤسسة.

4) يمكن ممارسة القيادة التحويلية في أي مؤسسة وفي مختلف مستوياتها، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، فممارستها تكون أكثر وضوحاً في المؤسسات الناجحة.

تتجلى أهمية القيادة التحويلية في المدارس في تركيزها على المعلمين واهتماماتهم، علاوة على إخراج ما لديهم من وعي ثقافي وأخلاقي في العمل، والسعي لتأكيد العلاقات الإيجابية بين القادة التحويليين والمعلمين، بهدف تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد ودفعهم للعمل التعاوني فيما بينهم وبين قائدهم التحويلي، حيث يؤثر سلوك القائد التحويلي بشكل كبير وواضح على سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم التنظيمي، فهي تعد تصوراً للقيادة ككيان تنظيمي مشترك بدلاً من مهمة تركز على شخص واحد، مما يؤثر بالإيجاب على التزامهم بالتغيير في بناء الرؤية المستقبلية، كما أنها تسعى لإيجاد المناخ الإبداعي لتحفيز المعلمين (الليمون، 2022).

القيادة التحويلية في المدارس:

القيادة التحويلية قيادة لا بد منها في أي إدارة مدرسية، فكم ونوع العمل الهائل الذي يقع على عاتق طاقم الإدارة المدرسية في مديرية معينة، يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، ويتطلب من مدير المدرسة أن يحاول جاهداً لتقصي الأسماء اللامعة من المعلمين ذوي الأداء المتميز، ويحاول استقطابهم بتأثيره القيادي، ورسم الخطط الاستراتيجية لهم، وتقديم التدريب المناسب لهم، ليجعل منهم قادة ميدانيين، يفوض إليهم بعض صلاحياته، ليكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة وبين زملائهم من المعلمين (العزيزة، 2020).

وتستلزم القيادة التحويلية في المدرسة مشاركة المعلمين بالقيم وبناء وتكوين ولاء طبيعي للمدرسة، والعمل على إيجاد ثقافة خاصة بها تقوم على تفويض السلطة للمعلمين، بما يرفع ويعزز من دافعيتهم وولائهم للعمل، ومحاولة توفير بيئة ملائمة لتطورهم، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، والإبداع والابتكار في أدائهم، كما تسمح لهم باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بشكل واعي، فردياً وجمعياً، وتنمية قدرتهم على المبادرة والإبداع (قرواني، 2017).

وتستمد القيادة التحويلية لمدير المدرسة الكثير من قوتها من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين في القيم وتكوين ولاء وانتماء طبيعي للعمل والمدرسة، حيث يعتمد على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة من سماتها تفويض السلطة للمعلمين، إذ تعد هذه العملية هامة جداً للمدارس خاصة الحكومية، حيث يسهم هذا النوع من القيادة في زيادة دافعية وولاء المعلمين لعملهم، وأنه له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (غايب، 2015).

ويمكن لسلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس أن تساهم في تنظيم الهيكل المعقد في مدارسهم، مما يتيح لهم التعديلات على الظروف المتغيرة داخل المدرسة، وتقاسم الأهداف المشتركة وتعزيز القدرة المدرسية وفقاً لذلك، كما يمكن لمديري المدارس التحويلية تحفيز المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة، وغرس الحماس فيهم للاعتقاد بأنهم يستطيعون تعزيز نجاح الطلاب (Ibrahim. 2022).

كما تشير القيادة التحويلية إلى أسلوب القيادة الذي يمكن أن يؤثر على المعلمين لتجاوز مصالحهم الخاصة للوصول بمدربتهم إلى أعلى مستوى من أجل تحقيق والوصول إلى مستوى أعلى من الأداء، ويحفز القادة التحويليون معلمهم على الأداء بما يتجاوز التوقعات من خلال توليد مستويات عالية من الاحتياجات فيما بينهم وتعزيز مناخ الثقة (Ismail & Mydin. 2019. p. 427).

يرى الليمون (2022) أن أهمية القيادة التحويلية في المدارس تتجلى في تركيزها على المعلمين واهتماماتهم، علاوة على إخراج كل ما لديهم من وعي ثقافي وأخلاقي في العمل، والسعي لتأكيد العلاقات الإيجابية بين القادة التحويليين والعاملين، بهدف تحفيزهم لبذل جهد أكبر ودفعهم للعمل التعاوني فيما بينهم وبين قائدهم التحويلي.

وأوصى الشقيرات والجازي (2019) في دراستهم إلى أهمية التركيز على تنمية القيادة التحويلية لدى مدير المدارس والاهتمام بتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية وبلورتها في برامج تنفيذية عملية، تكون قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية، كما أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية وكيفية توظيفها في المدارس.

فقد أشار الزهور (2021) إلى أنه في ضوء تلك التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، كان لزاماً اتباع أساليب إدارية حديثة من أجل مواكبتها، وكان من بين أهم تلك الأنماط الإدارية الحديثة نمط القيادة التحويلية، هذا النمط قادر على إحداث تغيير واضح داخل المدرسة، ويرى ضرورة وجود قيادة تحويلية تعمل على قيادة وتوجيه المدرسة نحو أفضل الأوضاع.

حيث يرى القرني (2018) إن تطوير مهنة التعليم تتطلب تنمية كفاءة المعلمين من كافة الجوانب، قيمياً وأكاديمياً ومهنياً وثقافياً، وتتطلب تنمية كفاءتهم تربوياً من أجل تمكينهم من التفاعل المبدع مع متطلبات تخصصه ومستجدات العصر التقنية.

وأشار آل جعثم (2018) إلى أن التنمية المهنية تقتضي أن تسير وفق خطة مدروسة ومنظمة ومستمرة لتحقيق أهداف العملية التعليمية في إطار من العمل الجماعي المنظم؛ وذلك من أجل أن يحقق المعلمون المزيد من النجاح في عملهم، وأن يقدموا المزيد من الفرص التعليمية الحقيقية لطلابهم لكي يصبحوا قوة

تضاف إلى المجتمع تسهم في تحقيق التنمية المنشودة، والمعلمون هم أكثر حاجة من غيرهم للتنمية المهنية.

كما أشار قاسم (2021) إلى أنه على الرغم من ذلك إلا أن هناك معوقات تحد من فعالية ممارسات التنمية المهنية، وبناء على ذلك اتخذت مجموعة إجراءات لتطوير التنمية المهنية للمعلمين، ومن أهم هذه الإجراءات التنمية المهنية الإلكترونية، وجماعات التعلم المهني، ورغم هذه الإجراءات إلا أنها ما زالت هناك الحاجة إلى ابتكار نظم وآليات ومداخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين.

وتوصل عوض (2022) في دراسته إلى أبرز المعوقات التي تواجه التنمية المهنية الذاتية للمعلمين والتي تتمثل في؛ قلة الحوافز المادية، وعائق اللغة أثناء تصفح المواقع الأجنبية، وارتفاع تكاليف الدورات التدريبية.

أهداف القيادة التحويلية في المدارس:

أشار كل من القبسي (2018)، العزايزة (2020) إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيقها في المدارس ويمكن توضيحها فيما يلي:

1) مساعدة فريق العمل بالمدرسة على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومساعدة مدرسية، وذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى الوصول إليه وتحقيقه.

2) مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، حيث تساعد المشاركة بين المعلمين والمديرين في تفسير المشكلة المحيطة، وإتاحة وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول

البديلة من خلال مناقشات المجموعة.

3) تبني مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني للمعلم بالمدرسة، وذلك لزيادة دافعية المعلمين نحو تنميتهم، ويتم تسهيل هذه العملية عندما ترتبط مجالات التنمية ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون بالالتزام بها بشكل قوي.

وترى الباحثة من خلال أهداف القيادة التحويلية أنها تعتبر من أهم أنماط القيادة الإدارية، خاصة لأنها تسعى إلى تنمية مهارات معلمي المدارس الحكومية وتعزيزها، والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها، مما ينعكس على مستوى الإبداع والسلوك الإبداعي للوصول بالمدرسة إلى التميز.

مبادئ القيادة التحويلية:

أشار غنام (2017) إلى مجموعة من المبادئ التي تسعى القيادة التحويلية لتطبيقها داخل منظمات العمل على اختلاف مستوياتها ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- **النظر للمنظمة كنظام:** يحتوي هذا النظام على مجموعة من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، لذا يدرك القائد التحويلي أن دوره ينصب على تطوير وتحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.
- **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** تشير الاستراتيجية إلى خطة المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة، ويتم ذلك من خلال قيام القائد التحليلي بالتعاون مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف وكيفية استغلال المورد البشري الاستغلال الأمثل.
- **تأسيس نظام إداري:** يشير ذلك إلى محاولة إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، ويستلزم ذلك استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

- تطوير كافة المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: يجب على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فهم جميعاً مسؤولين عن تطوير وتحسين الأداء وبحاجة إلى الارتقاء، ومن هنا يستطيعون المساهمة في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
- تمكين العاملين وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية من وجهة نظرهم، وتحسينها بشكل دائم، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المداخلات، والنشاطات، والنتائج ويركز بشكل مستمر على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.
- التقدير والمكافأة على التطوير المستمر: يسعى القائد التحويلي إلى إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة ويهتم بمن يبذلون الجهد والوقت، ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التغيير المستمر للمحافظة على الإنجازات فهو يدرك جيداً أن مسؤوليته الأولى هي احداث التغيير، ويلبها تأدية دور فعال في بث روح التغيير هذا إلى الفريق، من أجل تطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

خصائص القيادة التحويلية:

توجد العديد من الخصائص التي تتسم بها القيادة التحويلية عن غيرها وأهم هذه الخصائص هي الرؤية المستقبلية، حيث أشار بعض التربويين إلى أن الاختلاف بين القادة التحويلين عن غيرهم من القادة يكمن في امتلاكهم رؤية مستقبلية واضحة وأنهم قادة حالمون فهم قادة تتجاوز نظراتهم حدود الزمان والمكان لتعلوا فوق الحدود التقليدية لمكانتهم ومكانة مؤسستهم، ويضعون خطط واستراتيجيات محكمة لتحقيق

أهدافهم وتطبيق نظراتهم ورؤيتهم المستقبلية على أرض الواقع، ويؤثرون في تابعيهم لتحقيق هذه الرؤية والمهمة (محمد، 2019).

كما يتمتع القادة التحويليين بعدد من المميزات والخصائص التي تميزهم عن غيرهم من القادة يمكن توضيحها كما ذكرها كل من العظامات (2021)، الجوابرة (2020) على النحو التالي:

- 1) يسعى القادة التحويليون إلى التغيير، ويتبنون خطط التغيير نحو الأفضل.
- 2) يتصفون بالجرأة، والشجاعة، والثقة بالنفس، والقدرة على مواجهة المخاطر.
- 3) الثقة بالنفس، والتمتع بوعي خالي من الصراعات الداخلية.
- 4) يؤمنون بإمكانات العاملين، ويتقنون بهم، ويمنحونهم الصلاحيات، ويشجعونهم على تحدي الصعوبات التي تعترض التغيير، والسعي بهم نحو تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع.
- 5) يؤمنون بالتعلم المستمر مدى الحياة من خلال أخطائهم وأخطاء الآخرين.
- 6) القدرة على التكيف مع الأوضاع المختلفة، والتعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- 7) القدرة على خلق رؤية مستقبلية، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- 8) القدرة على الإقناع في ضوء معايير أداء واضحة ومناسبة لقدراتهم.
- 9) القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

بينما أشار الفتوح (2022) إلى أن القيادة التحويلية قيادة قادرة على التأثير في سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يزيد من درجة رضاهم وولائهم لعملهم، ومن ثم إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، علاوة على المشاركة في أعمال اجتماعية واتخاذ قرارات إبداعية ومبتكرة، ويمكن توضيح خصائص القيادة التحويلية فيما يلي:

أ) **تكوين رؤية استراتيجية:** تشكل الرؤية جوهر عملية القيادة التحويلية، وتشير إلى وضع خطة استراتيجية يحدد فيها أهداف المنظمة، ويتم فيها حشد جهود العاملين بالمنظمة لتنفيذها.

ب) **نقل وتوصيل الرؤية:** يمثل هذه المرحلة بمثابة الإجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين بالمنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تسهم بشكل مباشر في فهمهم للرؤية، وإدراكهم لمكوناتهم حتى يسهل عليهم تطبيق برامجها.

ج) **وضع الرؤية في إطار عملي:** يقصد بها الخروج والتنقل من إطار الاجتماعات والأعمال اليومية المعتادة إلى أعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقادة.

د) **بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية:** يعتبر من أهم خصائص القيادة التحويلية هو بناء الولاء والالتزام، وذلك عن طريق تحفيز المرؤوسين لتبنى الرؤية واعتبارها رؤيتهم الخاصة، ودمج المرؤوسين في العمليات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص والرموز التي تدعم بناء هذه الرؤية، وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة.

وترى الباحثة أن القائد التحويلي في المدارس الحكومية، يجب أن يتسم بعدة خصائص تختلف عن غيره من القادة في المؤسسات التربوية الأخرى، لذا ينبغي على القادة في الإدارة العليا وضع معايير دقيقة وواضحة عند اختيار من يشغل هذه الوظيفة.

مهام القائد التحويلي:

يسعى القائد التحويلي لتحويل مرؤوسيه إلى قادة، فهو قائد إجرائي معزز وذو شخصية مؤثرة ومحبوبة، لديه القدرة على إلهام مرؤوسيه، والتركيز على أهداف العمل، والتخلي عن الأهداف الشخصية من أجل الوصول إلى التميز والإبداع، ويمكن توضيح مهام القائد التحويلي كما ذكرها كل من الزهور (2021) ، الشمري (2017) على النحو التالي:

- 1 إدراك الحاجة للتغيير: فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير، ويسعى إلى إقناع العاملين بحاجتهم إلى التغيير عن طريق تكوين شبكة فكرية مع أشخاص آخرين فاعلين ومؤثرين ويدعمون فكرة التغيير، ويواجه المقاومة للتغيير على أنها أساس فردي، إذ أن التغيير فيه تهديد للأفراد.
- 2 تقديم الرؤية المستقبلية: ينبغي على القائد التحويلي كتابه طموحة وصياغة رؤيته ورسالته التي سيحقق من خلالها التغيير والنقلة الحضارية للجميع.
- 3 إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: كيف القائد التحويلي الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين، لكي يتناسب مع البرنامج الجديد، لأن التغيير لا يتم في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً.
- 4 اختيار نموذج التغيير الملائم لمنظمته: من المتوقع أن تثبت فعاليته تحت ظروف معينة، ويكون ملائماً للواقع العملي.
- 5 إدارة الفترة الانتقالية: تعتبر هذه المهمة من أصعب مهام القائد التحويلي، خاصة وأنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.
- 6 تنفيذ التغيير ومتابعته: هي المهمة الأخيرة للقائد التحويلي، يتم وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ، والاهتمام بالمتردد والمتأرجح، إذا يعتبر الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فهو رحلة طويلة وليس نقطة وصول.

أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع الباحثون تطوير أبعاد القيادة التحويلية، والتي تتمثل في خمسة أبعاد هي؛ (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) والتي

يمكن توضيحها كما ذكرها كل من الجاوية (2020) ، Money (2017) ، الغوييري (2020) ، الشقيرات والجازي (2019) ، علي (2020) ، آل منصور (2019) على النحو التالي:

(1) **التأثير المثالي Idealized Influence** : يشير إلى قدرة القائد على ربط المعلمين العاملين معه بأهداف سامية وواقعية قابلة للتطبيق، وقيم عليا تجعلهم يوجهون سلوكهم نحو مصلحة العمل، ويشعرون بالانتماء له، ويتفانون في أداء العمل بدافع داخلي، ورغبة في جودة أعلي، حيث يقدم القائد احتياجات المعلمين العاملين معه على احتياجاته الشخصية، ولا يتعامل معهم بسلطته إلا عند الحاجة إليها، ويحظى القائد وفقاً لهذا البعد بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المعلمين، ويسعى إلى تطوير رؤي جديدة تمثل نمونجا يحتذي به ومثل وسلوكيات مشتركة (الجاوية، 2020).

(2) **التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation**: يشير هذا البعد إلى تصرفات وسلوكيات القائد التحويلي التي تثير في العاملين معه حب التحدي والمخاطرة، حيث يسعر القائد التحويلي إلى إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة في العمل، حيث يشركهم في رسم الرؤية والرسالة المستقبلية، ويسعى أيضاً إلى استثارة روح الفري من خلال دفع الحماسة والمثالية في داخلهم (الغوييري، 2020).

(3) **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation**: تشير إلى قيام القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين على الإبداع والابتكار وتشجيعهم على تبني مداخل جديدة لحل المشكلات، وزيادة وعيهم بالتحديات التي تواجههم، كما يقوم بتشجيع المرؤوسين على تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ويتجنب النقد غير الموضوعي للمرؤوسين في حالة حدوث خطأ من أحدهم (علي، 2020).

(4) **الاعتبارية الفردية Individualize-Consideration**: وتشير إلى اهتمام القائد التحويلي بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل منهم بطريقة معينة تتناسب مع

اهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وتشير أيضاً إلى قيام القائد التحويلي بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء مرؤوسيه (الشقيرات والجازي، 2019).

5) التمكين Empowerment: ويشير هذا البعد إلى منح القائد للمرؤوسين حرية واسعة داخل نطاق عملهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب التابعين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وتأكيد أهمية العمل بروح الفريق (آل منصور، 2019). كما يشير التمكين إلى دعم العاملين والتعاطف معهم، وإعطائهم الإحساس بالثقة، والتعامل معهم على أنهم شخصيات متميزة في أداء أعمالهم، كما يشير إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويساعدهم على التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتحويل إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، لأنه يساعد على تعزيز وتدعيم الفعالية الذاتية لهم (قاسم، 2023).

المبحث الثاني: التنمية المهنية الذاتية

المقدمة:

يمثل المعلم الركيزة الأهم في العملية التعليمية، وأهم عنصر من عناصرها فهو الموجه والمنفذ لها، كما أنه العنصر الفعال في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، لذلك يجب الاهتمام بتنميته مهنيا لكي يستطيع القيام بأدواره بفاعلية وجدارة، تلك الأدوار التي تتعاضد أهميتها وعلى أساسها أصبحت قضية تنميته مهنيا من القضايا التي تشغل التربويين في وقتنا الحاضر أكثر من أي وقت مضى نتيجة التغيرات التي طرأت على المجتمع وكان لها التأثير الأكبر على العملية التعليمية (محمد، 2019).

ويعتبر الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين وتطوير أشكالها وطرق تقديمها من الاتجاهات التربوية الحديثة التي انتشرت وتوسعت في مختلف دول العالم في العصر الحالي، وذلك لأن التنمية المهنية للمعلم تمثل في حد ذاتها أحد جوانب تطوير المنظومة التعليمية ككل وليس المعلم فحسب، فضلاً عن أنها ضرورة، لمواكبة تطورات العملية التعليمية وتغييراتها (الدهشان ومحمود، 2021).

كما تمثل التنمية المهنية للمعلمين أحد أهم أساسيات نجاح التعليم وتحسن تعلم الطلاب، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء المهني للمعلم، ورفع مستوى تعلم الطلبة للمهارات التعليمية المختلفة، فالتنمية المهنية هي المفتاح الرئيس لتسهيل عملية اكتساب المعلم لمهارات التدريس بشكل ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه في النشاط الصفّي، وذلك من خلال تقديم الخدمات التربوية اللازمة له، خاصة وأن التقدم الهائل في نظم المعلومات والإلكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات أدى إلى ظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد وتدريب المعلم بشكل يتلائم مع المتغيرات التربوية المعاصرة (المهداوي، 2022).

وقد أصبحت التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في العديد من الدول المتقدمة في أمريكا وأوروبا جزءاً من منظومة التنمية المهنية، حيث توفر له الدعم اللازم من أجل أن يكون فعالاً ومستمراً، وأصبح الحث على التنمية المهنية الذاتية للأفراد توجهها سعت إليه جميع دول العالم وأنظمتها نظراً للدور الذي تقوم به في الارتقاء بمستوى الفرد، وتحسين وتطوير أدائه، وكان التركيز على المعلم بشكل أكبر وذلك لدوره الكبير والملحوظ في إعداد النشء الذي هو مستقبل أي أمة (إبراهيم، 2022).

مفهوم التنمية المهنية الذاتية

عرف السرحاني (2018) التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بأنها هي "مجموعة العمليات والأنشطة التي يقوم بها المعلم بذاته لإحداث تطوير إيجابي في اتجاهاته ومهاراته ومعارفه، وتشمل المجال الإداري، والمجال التربوي، والمجال الثقافي، والمجال الشخصي، والمجال الاجتماعي" (ص. 504).

عرف القحطاني (2017) التنمية المهنية الذاتية بأنها هي " ما يقوم به المعلم من تطوير قدراته، ومهاراته، ومعارفه عن طوعية واختيار شخصي، لأنه يري في تلك الممارسة استمرارية لكفاءته ولشخصه الاعتباري وولاء لمهنته " (ص. 114).

كما عرفها (Kniazian & Khromchenko 2019) بأنها هي " نشاطا يهدف إلى تحسين قدرة أخصائي المستقبل على تنظيم التغييرات التدريجية ذاتيا في عالمه الداخلي من أجل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة المهنية " (P. 387).

وعرفها حامد وزيدان (2020) بأنها هي " العمليات التي يقوم بها المعلمون بدافع ذاتي، بهدف تحقيق مستويات مرتفعة في المعرفة والأداء في الجوانب العلمية التخصصية، والجوانب التربوية، والمهارات التدريسية، متبعة طرقا وأساليب متعددة " (ص. 232).

بينما عرفها العنزي (2020) بأنها هي " المفتاح الأساسي لإكساب المهارات المهنية والأكاديمية للمعلم سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية أو باستخدام أساليب التعليم الذاتي " (ص. 230).

وعرفها Ivaniuk. et al (2020) بأنها هي " عملية التأثير الهادف للفرد على نفسه من أجل تطوير أو صقل الصفات الجسدية والأخلاقية، والقوى الأساسية، والمجال الروحي، وتفعيل القدرات، والمويل اللازمة للحياة، وكذلك تحقيق الذات للمعارف والمهارات الجديدة " (P. 80).

استناداً إلى التعريفات السابقة للتنمية المهنية الذاتية، توجز الباحثة أهم النقاط الرئيسة التي يتمحور حولها مفهوم التنمية المهنية الذاتية، على النحو التالي:

- الجهود التي يقوم بها المعلمين للارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وأساليبهم ذاتياً.
- عمليات يقوم بها المعلمين بدافع ذاتي لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي لمواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي.
- عملية تسعى لتحقيق مستويات عالية من الأداء في الجوانب العلمية التخصصية، والجوانب التربوية، والمهارات التدريسية.

أهمية التنمية المهنية الذاتية

للتنمية المهنية الذاتية أهمية كبيرة يمكن توضيحها كما ذكرها كل من (Doghonadze 2016. .105) ،P ،السرحاني (2018، ص. 515) ، Govender (2015. P. 493) ، Herman (2019. P. 62) على النحو التالي:

(1) أهمية أكاديمية: تعتبر أحد أهم المتطلبات لتطوير جودة المعلم التخصصية، فالمعلم الذي يسعى لتنمية ذاته مهنيًا ينبغي أن يشارك في حل مشاكل حقيقية بشكل مستمر لتلبية احتياجاته الخاصة،

ويكون أكثر فاعلية في تطوير مستواه المهني بناء على الدافع الذاتي، كما أنها تؤدي إلى فهم أعمق للمناهج الدراسية، وتحفيز المعلمين الآخرين للتنمية المهنية الذاتية.

(2) **أهمية شخصية:** تؤثر التنمية المهنية الذاتية تأثيراً كبيراً في سلوك المعلم نحو التنمية المهنية، لأن نسبة كبيرة من تصرفات الإنسان المكتسبة يمكن تعديلها من التنمية الذاتية، كما أنها تدفع المعلم لتعميق معرفته بذاته وقدراته، وتساعده على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه، وعلى تشكيل سلوكه على النحو الذي يمكنه من الاستفادة من نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف لديه، كما تمكنه من تحمل مسؤوليات أكبر.

(3) **أهمية تكنولوجية ومعرفية:** تدفع المعلم للتماشي مع المستجدات العالمية وحاجات الطلاب المعاصرة، وتعزز ثقته بنفسه وتجعله قادراً على تحمل المسؤوليات والمهام التعليمية بكل فاعلية وجدارة، وتسهم في تعميق معرفته بذاته وقدراته، وتزوده بما يساعده على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه بطريقة علمية وعقلانية متزنة؛ مما يجعله فعال لنفسه وللآخرين أيضاً.

(4) **التغلب على قصور برامج التنمية المهنية:** ويتم ذلك من خلال العثور على مساحات للتعلم بدلاً عن برامج التنمية المهنية، لأن التنمية المهنية الذاتية مناسبة لمواجهة أي قصور، أو ضعف في برامج التنمية المهنية التي توفرها المؤسسات التربوية بسبب وجود نقص في الإمكانيات المادية والبشرية، أو في البرامج نفسها مثل عدم الرد الوافي على كثير من الأسئلة ، وافتقارها إلى التخطيط الجيد، ومعايير اختيار المدرب الكفاء، والتكرار ونمطية البرامج التدريبية، والبعد عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمعلم، وعدم مناسبتها زمانياً ومكانياً مع ظروف المعلم والعملية التعليمية.

(5) **رفع جودة المعلم إلى المعايير العالمية:** من أهم مبررات اللجوء إلى التنمية المهنية الذاتية هو التوجه العالمي نحو التقيد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية والاعتماد الأكاديمي في عملية التعليم، لذا لا بد

وأن تركز التنمية المهنية الذاتية على المعايير المحددة عالمياً من أجل ضمان جودة برامجها للارتقاء بمستوى الفرد، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المهني، ودفعه للجودة في العمل.

أهداف التنمية المهنية الذاتية للمعلم

أشار Nurhayati (2018. P. 93) إلى أن للتنمية المهنية الذاتية للمعلم مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها كما يلي:

- (1) **أهداف شخصية:** تهدف التنمية المهنية الذاتية إلى تغيير سلوك ووجهات نظر المعلم التي يتبعها في أداء عمله، وتوليد وتعزيز الرغبة لديه من أجل السعي لامتلاك الكفايات والمهارات والأساليب المهنية المتنوعة، وتطوير اتجاهاته وصقل مهاراته ومن ثم الارتقاء بالمستوى المهني والمهاري للمعلم بما يحقق طموحه ورضاه المهني تجاه عمله.
- (2) **أهداف مهارية:** تهدف التنمية المهنية الذاتية إلى مساعدة المعلم على امتلاك مهارات حل المشكلات التربوية والمهنية وخاصة تلك التي تواجهه داخل الصفوف أو داخل المدرسة لإيجاد حلول تفيد الطلاب، والاشتراك في حل المشكلات التي يواجهها الآخرون.
- (3) **أهداف تربوية:** تهدف التنمية المهنية الذاتية إلى تعزيز أداء المعلم للقيام بأدواره في مهنة التعليم، كما تهدف إلى تطوير الكفاءات الأربع لديه، وهي الكفاءات التربوية والشخصية والمهنية والاجتماعية، وتعتبر هذه الكفاءات مهمة جداً بالنسبة للمعلم ليكون محترفاً.
- (4) **أهداف أكاديمية تخصصية:** تهدف التنمية المهنية الذاتية للمعلم إلى تطوير ذاته وتنمية خبراته المهنية من خلال توسيع قاعدة معلوماته ومهاراته في مجال تخصصه وتنمية معارفه، حتى يكون أكثر كفاءة واقتدار.

خصائص التنمية المهنية الذاتية

هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها التنمية المهنية الذاتية للمعلمين يمكن توضيحها كما ذكرها كل من العمرية (2018)، إبراهيم (2022)، Lopes & cunha (2017)، السرحاني (2018) على النحو التالي:

1) **عملية اختيارية ذاتية:** حيث يقوم المعلم بتعليم نفسه بنفسه لتحقيق أهدافه المرجوة، فهي تتعلق بمفهوم التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وترتكز على دافعية المعلم ورغبته الذاتية في تطوير أدائه المهني وتحسين ممارساته، وقيامه بتحديد المتطلبات والأدوات اللازمة لنموه المهني.

2) **عملية مركبة:** تشير إلى أن الأدوار المهنية للمعلمين تزداد تعقيداً بشكل مطرد وذلك استجابة للمطالب والتوقعات المتسارعة والالانهائية، الأمر الذي يفرض على المعلمين تحديات كبيرة، ترتبط بضرورة تنمية أنفسهم من أجل مواكبة هذا التسارع، وتتم تلك التنمية بشكل مستمر ما دام هناك حاجة إليها لا تنتهي.

3) **عملية ممارسة ومستمرة:** تتطلب التنمية المهنية الذاتية من المعلم مواصلة الأخذ بالتغييرات المستمرة، وتبنيه لممارسات جديدة، واستجابته للتغيير باتجاهات وسلوكيات جديدة حتى يعنى بنموه وتطوير، وتهتم بالممارسات التأملية والارتقاء بها، حيث يتعاون فيها المعلمين الممارسين مع بعضهم البعض، ويتحدثون حول خبراتهم ومعارفهم، ويتدربون على تقويم أدائهم وتشخيص المشكلات التي تواجه ممارساتهم، ويستفيدون من زملائهم في حل المشكلات.

4) **عملية ممتدة وشاملة:** حيث تتضمن التنمية المهنية كافة مستويات وتخصصات المعلمين، وتمنحهم القدرة على التعلم الذاتي، والتعلم بالممارسة، والتعلم من خلال التبادل المعرفي، حيث تشمل مصادر

المعرفة المتنوعة سواء من كتب أو وسائط متعددة أو شبكات انترنت، ومعامل تكنولوجيا وقنوات تليفزيونية، كل ذلك من شأنه تحسن أداء المعلمين.

(5) **عملية إنسانية هادفة:** تقوم التنمية المهنية الذاتية على أهداف واقعية محددة بدقة وعناية لكل معلم تتلاءم مع حاجاته وقدراته، وقد تركز على تقدم المعلم أو المدرسة، فمن أجل نجاح عملية التنمية المهنية في تحقيق الهدف منها، ينبغي أن تخطط وتنفذ على أسس إنسانية، تضمن مراعاة فكر واتجاهات المعلم وخصائصه النفسية والاجتماعية.

(6) **عملية مرنة:** تسمح للمعلم باختيار الوقت والمكان المناسبين لظروفه الشخصية، مما يمكنه من مراجعة المفاهيم الصعبة دون خوف من نفاذ الوقت، حيث تتطور برامج التنمية المهنية للمعلمين بشكل دائم ومستمر، خاصة فيما يتصل بمحتوى وأساليب ووسائل التدريب، بحيث تتلاءم مع التطورات والاتجاهات الحديثة، علاوة على ضرورة تدريب المعلم على استيعاب تلك التطورات وتوظيفها لخدمة العملية التدريبية.

(7) **عملية منفتحة:** وتعني التنمية التي يفتح فيها المعلمين على زملائهم في المدارس المختلفة، ويقومون معهم حوارات حول تحسين وتطوير الخدمات والتدريس، فالمعلم هو المحرك الأساسي لعملية التطوير والتحسين.

مبادئ التنمية المهنية الذاتية

أشار (Weir 2017. P. 23) إلى أن التنمية المهنية الذاتية تركز على مبدئين تربويين هما التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

(1) **مبدأ التعلم الذاتي:**

يشير مبدأ التعلم الذاتي إلى أن المتعلم يعلم نفسه بذاته، ويعتبر أسلوباً مناسباً لتعليم الكبار (المعلمين) على اختلاف أعمارهم ودرجاتهم العلمية وظروفهم الاجتماعية، فهو يساهم في أن يتعلم المعلم المهارات اللازمة لاكتساب المعلومات الجديدة في مجال عمله وذلك من خلال الملاحظة والتحليل والتركيب والاستنتاج، لكي لا يتوقف نموه المهني ويتخلف بل يزداد نموه المهني ويتقدم ويتطور ويتحسن، لكون المعلم هو محور العملية التعليمية، والمسئول الأول عن نتائج تعلمه من خلال عمليات التقييم والتقويم الذاتي، فهو يدفع المعلم (المتعلم) أن يقوم بالدور الأكبر للحصول على المعرفة، ويقوم بتعليم نفسه بنفسه عن طريق البرامج التعليمية المصممة لهذا الغرض، مما يضمن استمرارية النمو المهني، والثقافي والتكنولوجي، وتحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة.

(2) مبدأ التعلم المستمر مدى الحياة

يرتبط مفهوم التنمية المهنية الذاتية مع مفهوم التعلم المستمر الذي يركز على أن العملية التعليمية تمتد خارج التعليم في المراحل التعليمية، ولا تنتهي بالتخرج من الجامعة أو الحصول على درجات علمية عليا مثل مرحلة الدراسات العليا ، فلا بد أن يمتد ليشمل مشاركة المعلم في تعلمه باستمرار ليرفع جودة مهاراته طوال حياته المهنية في التدريس، فهو بذلك يجدد ويوسع قدراته للقيام بمهامه وأدواره في العملية التعليمية ليصبح مسؤولاً، فالتنمية المهنية الصحيحة للمعلم تركز على جهوده الذاتية، لأن كل معلم لديه احتياجات مهنية مختلفة عن غيره من المعلمين، بعضها يتطور بمرور الوقت لتنمية وتطوير ذاته المهنية، فلدَى كل معلم احتياجات في بداية حياته المهنية، و تظهر احتياجات أخرى خلال حياته المهنية مع نمو معارفهم وتجاربهم، مما يؤدي إلى التعلم المستمر مدى الحياة.

مجالات التنمية المهنية الذاتية

تعددت وتتنوع مجالات التنمية المهنية الذاتية والتي تتمثل في ثلاثة مجالات (مجال توجيه المعلم الجديد، مجال المنهج المدرسي، مجال إدارة العملية التعليمية وتنظيمها) والتي يمكن توضيحها كما ذكر القحطاني (2017) على النحو التالي:

1) **مجال توجيه المعلم الجديد:** يهتم هذا المجال بتقديم برامج المعلمين الجدد، والتي تتضمن معلومات وبيانات عن عمله الجديد، وتدريبهم على كيفية أداء العمل الجديد.

2) **مجال المنهج المدرسي:** يتمثل هذا المجال في طرائق التدريس والوسائل التعليمية، ويسلط الضوء على ضرورة أن تتضمن برامج التنمية المهنية الذاتية للمعلمين على مهارات التدريس الفعال، وبرامج تنموية تهدف إلى تنمية طرائق التدريس الفعالة والتي تتضمن (استراتيجيات التعلم التعاوني الجماعي، والوسائل التعليمية وكيفية إنتاجها).

3) **مجال إدارة العملية التعليمية وتنظيمها:** يركز هذا المجال على تنمية المعلمين من خلال عدة أمور إدارياً وتتضمن؛ إدارة الوقت وتنظيمه، وإليها الإدارة الصفية الفعالة وتشمل التخطيط للأنشطة، وحفظ السجلات والتنسيق والإشراف المدرسي بين الطلاب والإدارة.

وأضاف عبود (2022) عدة مجالات أخرى يمكن توضيحها فيما يلي:

1) **المجال التربوي المهني:** يتضمن المجال التربوي الجوانب المهنية الضرورية للمعلمين من أجل تدريس فعال، يتماشى مع مستجدات العصر في مجال مهنته، فالمعلم الذي يفتقر لفنيات مهنته في توصيل المعلومات والمهارات المتعلقة بمادة التخصص والالمام بالنظريات التربوية والنفسية التي تحكم عملية التدريس، لا يصلح لمهنة التعليم، ولو كان متميزاً في مجال تخصصه، فتميز المعلم في مجال تخصصه لا يعني قدرته على نقل المعارف والمعلومات لطلابه.

(2) **المجال التخصصي الأكاديمي:** تمكن المعلم من مادته وفهمه لها واقتناعه بها يأتي من خلال رغبته الحقيقية في تنمية ذاته في مجال تخصصه على أساس احتياجاته الفعلية، ويساهم هذا بدرجة كبيرة في تعديل سلوك طلابه واكتسابهم اتجاهات إيجابية نحو المادة التي يُدرّسها لهم، إذ ينعكس سلوك المعلم بدرجة كبيرة على سلوك طلابه، وأي تنمية له لا بد وأن تنعكس عليهم وعلى تحصيلهم.

(3) **المجال الإداري:** فتنمية المجال الإداري تعد من العناصر الأساسية في عملية تنمية المعلم مهنيًا، حيث أضحى المعلم في ظل التحديات التي تفرضها التحديات المعاصرة على النظام التعليمي مطالبًا بأن يكون قائدًا ناجحًا، يقود طلابه نحو تحقيق أهدافهم، وقد فرضت التغييرات المجتمعية متطلبات جديدة على المعلم، تستلزم هذه المتطلبات مهارة وكفاءة للقيام بهذه المتطلبات.

(4) **المجال الثقافي:** ينبغي أن يتسم المعلم بثقافة واسعة حتى لا يصبح في موقف حرج أمام طلابه مما يقلل من هيئته ومكانته نظرًا لتخلفه عن التطور، ويستلزم ذلك ضرورة الاهتمام بالمجال الثقافي لتنمية المعلم مهنيًا.

(5) **المجال الشخصي:** يهتم المجال الشخصي بتزويد المعلم بمجموعة من الخصائص الشخصية لكي تساعد في أداء عمله، ومنها أن يكون المعلم ناضج الشخصية بحيث يكون مرناً في تكيفه، ويكون متكامل الشخصية، وأن يتمتع بفن العلاقات الإنسانية، وأن يتحلى بقيم المواطنة السليمة، وكذلك الاهتمام بمظهره العام، وطريقته في التعامل مع الآخرين.

(6) **المجال التقني:** يمثل المجال التقني، واتقان المعلمين المهارات التكنولوجية والتقنية عامل رئيسي وهام في إنجاح العملية التعليمية خاصة في ظل متطلبات العصر الرقمي، فلم يعد للمعلم التقليدي دور فعال في العملية التعليمية الآن، بل أصبح الأساس الغالب الآن هي استخدام التكنولوجيا وبعد إدخال تجربة التابلت.

مهارات التنمية المهنية الذاتية

أشار عوض (2022) إلى مجموعة من المهارات التي تقوم عليها التنمية المهنية الذاتية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- 1) **المهارات التنظيمية:** تشير إلى المهارات التي يقوم بها المتعلم لتنظيم تعلمه الذاتي حيث تظهر هذه المهارات في تحديد أهداف تعلمه واختياره للمعلومات وطرق التعلم التي تتلاءم مع قدرته الذاتية.
- 2) **مهارات استخدام مصادر التعلم:** يتطلب التعلم الذاتي في ظل الممارسة، والنجاح فيه لإتقان مهارة اكتشاف المعرفة، والتعلم خارج المؤسسات التعليمية، إذ يمتلك القدرة على استخدام مصادر التعلم وقتما يشاء، وبشكل دائم ومستمر.
- 3) **مهارة البحث والاكتشاف:** إذا اتقن المتعلم هذه المهارة فإنه يستطيع بذلك الحصول على المعلومات من المصادر الصحيحة، فمن خلالها يستطيع المتعلم الوصول إلى أفضل المصادر المعرفية التي تتلاءم مع موضوع البحث.
- 4) **مهارات التوجيه والتحكم:** وتشير إلى توجيه مختلف القدرات الجسمية والانفعالية والتواصلية، والحسية والحركية من أجل معالجة موضوعات التعلم والانتباه.
- 5) **مهارات القراءة الذاتية المرتكزة على الفهم والاستيعاب:** ويتم ذلك من خلال قدرة المتعلم على استنباط الأفكار الرئيسية وتلخيصها.
- 6) **مهارات التقويم الذاتي:** تشير إلى المهارات التي تمكن المتعلم من القيام بعملية اختبار وتقويم قدرته على استيعاب المعلومات وموضوعات التعلم المختلفة، من أجل مساعدته لنفسه لتحديد المستوي الذي وصل إليه، لمعرفة ما الذي يجب عليه القيام به لتحقيق أهداف التعلم.

العوامل المؤثرة على التنمية المهنية الذاتية

أشار القرني (2018) إلى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة بشكل سلبي على سياسات التنمية

المهنية الذاتية للمعلمين والتي يمكن توضيحها على النحو التالي (ص. 361):

(1) نقص بعض المهارات الأساسية اللازمة لعمل المعلم والتي تتمثل في؛ القدرة على التعلم الذاتي -

التحليل الناقد - إعداد التقارير - ملاحظة المواقف التدريسية.

(2) عدم تمتع المعلم بقدر كاف من الاستقلالية، فهو مقيد بمجموعة من اللوائح والتعليمات سواءً من

جانب الموجهين أو من جانب الإدارة والمسئولين بالمدرسة.

(3) اختلاف معايير الحكم بالنسبة للمعلم الجيد وفقاً لعوامل ومتغيرات متباينة.

(4) عدم تجانس نوعية المعلمين من حيث إعدادهم الأساسي وخاصة من يعملون بمدارس التعليم الفني

واللغات.

(5) يعطى النظام التعليمي بوضعه الحالي وزناً مبالغاً فيه للنجاح في الامتحانات وكأنها الهدف النهائي

للتعليم مما يؤدي إلى أن يشغل المعلم عادة بإعداد طلابه لتحقيق أعلى الدرجات في الامتحانات التي

لا تقيس في أغلب الأحيان إلا جانب التذكر والتطبيقات المباشرة الآلية، ولما كان المعلم عادة يجيد

هذا العمل فهو بذلك لا يشعر بالحاجة للتدريب.

(6) غياب الدور الفاعل لقواعد تعيين المعلمين أو رسم سياسات تنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة، ولعل أبرز

دليل على عدم الفاعلية في هذا المجال، وغياب تأثيرها في صنع القرارات المتعلقة به أنه من بين

اثنين وعشرين توجيه صدرت عن المؤتمر القومي لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته.

(7) عدم الالتزام بما يصنع من توجهات وما يتم إقراره من سياسات وبخاصة فيما يتعلق بمكانة المعلم

وأهميته في إنجاز أهداف تطوير التعليم، والارتقاء بنوعيتها.

المعايير العالمية للتنمية المهنية الذاتية

أشار عبد المعز (2020) إلى مجموعة من المعايير التي تركز عليها التنمية المهنية للمعلمين والتي تتمثل فيما يلي:

- 1) **معايير المعارف والمعلومات التخصصية:** ويقصد به المعلومات والمعارف المكتسبة للمعلم، سواءً في مرحلته الجامعية أو من الممارسة العملية في المدرسة، والمشاركة في المسابقات الوزارية، وضرورة أن يدركها في مجال تخصصه.
- 2) **معايير الاتجاهات الوظيفية أو الأدائية:** ويقصد بها رؤية أو اتجاه المعلم لمهنته والرضا الوظيفي نحوها في ظل ضغوط العمل، وقلة الموارد والحوافز، وإدراك أهمية عمله وما يقوم به، والسعي نحو التفكير الناقد والإبداعي من أجل إثبات مكانته في عمله.
- 3) **معايير الأخلاقيات المهنية:** ويشير إلى الالتزام بالقوانين والقرارات واللوائح المنظمة للعمل في الميدان التربوي وفي ممارسة النشاط المدرسي، والحفاظ على أخلاقيات العمل، وتقبل الرأي الآخر من الآخرين، مع الابتعاد عن الأهواء الشخصية والعقائدية.
- 4) **معايير المهارات المهنية:** ويشير إلى مجموعة المهارات المرتبطة بعمل المعلم، وتساعده في أداء وظيفته، مع الإلمام بالتقنيات الحديثة والأجهزة المستخدمة المساعدة في عمله، ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين، والتنوع في تقديم المحتوى لجماعات العمل تحت أي ظرف.
- 5) **معايير التدريب والتعلم المستمر:** ويشير إلى مواكبة كل جديد في التخصص، والسعي نحو التدريب بالمشاركة الفاعلة في الفعاليات التدريبية والندوات والدورات التدريبية بشكل مستمر مدى الحياة؛ لتطوير الأداء واكتساب الخبرات؛ مما ينعكس على المتعلم والمعلم والعملية التعليمية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث ذات أهمية كبيرة فهي تتيح للباحث التعرف على المناهج المناسبة لموضوعه وتساعد في اختيار العينة وأدوات جمع البيانات وطرق المعالجة الإحصائية وقد حظى موضوع " أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية " على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، لذلك استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت الموضوع وتدرج دراسته في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً وصله بموضوع الدراسة وأهم نتائجها، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم .

وتنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المهنية الذاتية.

ثالثاً: قراءة للدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية.

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
-1	حداد (2022)	- التعرف على دور القيادية التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية	- المنهج الوصفي المسحي. - استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. - تكونت عينة الدراسة من (650) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.	- أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة). - كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد (الأردن) من وجهة نظر المعلمين. - وجود فروق للاستجابات تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (10 سنوات فأكثر). - وجود فروق لمتغير الجنس.
-2	الفتوح (2022)	- تقييم واقع ممارسة القيادية التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة	- المنهج الوصفي المسحي. - استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة	- بينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن (المملكة العربية السعودية) (بممارسة (عالٍ) وعلى مستوى المجالات؛ حصل التأثير المثالي على أعلى

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، وأثر متغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، في إجابات المعلمات.	عشوائية بلغت (151) معلمة بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن (المملكة العربية السعودية).	مستوي ، ثم التحفيز الإلهامي ثم الاستثارة الفكرية ورابعاً الاعتبارات الفردية وجميعها بتقدير ممارسة (عال). - بناء على النتائج أوصت الباحثة وزارة التعليم بضرورة تبني استراتيجية مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مع منح صلاحية واسعة لاستقلالية المدارس بشكل عام، وإدارة التدريب بشكل خاص للتدريب وفق الاحتياج الفعلي لها في الميدان الفعلي، كما أكدت على التنوع في الممارسات القيادية، ومواكبة المستجدات التربوية.
3-	العمور (2022)	- التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية	- المنهج الوصفي التحليلي. - عينة عشوائية مكونه من (223) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.	- توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة. - تبين أيضاً أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين.	- الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. - هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.
4-	الليمون (2022)	- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر (الأردن) من وجهة نظر المعلمين.	- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. - تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة معلمي المدارس الحكومية في لواء القصر (الأردن). - استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	- توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة. - كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً لدرجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية يعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي وللمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.
5-	Rahm awati (2022)	- تحليل الآثار المترتبة على تنفيذ القيادة التحويلية لرؤساء المدارس الإسلامية في	- المنهج الكيفي. - تم جمع البيانات عن طريق المقابلات المتعمقة والملاحظة والتوثيق كدليل الحصول عليها.	- توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة التحويلية لرؤساء المدارس بدأت في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الإسلامية بتطوير البرامج والأنشطة الواردة في ERKAM مع الإشارة إلى نتائج (التقييم

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الإسلامية.	- يستخدم تحليل البيانات إعادة التوحيد والعرض التقديمي والتحقق والتحليل عبر المواقع. ثم لتصحيح صحة البيانات، يتم اختبارها عن طريق تثليث التقنيات والمصادر.	الذاتي للمدرسة). - يشير تنفيذ القيادة التحويلية إلى المبادئ الأساسية الأربعة للقيادة التحويلية وهي؛ (التأثير المثالي والوقار) و (التحفيز الإلهامي) و (الاستثارة الفكرية) و(الاعتبارات الفردية). - توضح الآثار أو نتائج القيادة التحويلية في زيادة القدرة التنافسية على قاعدة القيادة التحويلية لرئيس المدرسة تؤدي إلى التغيير نحو التحسين المستمر لتحقيق الرؤية والرسالة إلى الواقع.
-6	Ibrahi m (2022)	- دراسة آثار سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس الابتدائية على الكفاءة الذاتية للمعلمين في سياق	- دراسة وصفية وأجريت باستخدام تصميم «المسح المقطعي». - استخدم الارتباط والانحدار في تحليل البيانات.	- أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس لها علاقة إيجابية بالكفاءة الذاتية للمعلمين. - تشير نتائج أهمية معاملات الانحدار إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، أي تشجيع القلب، وإلهام رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		المدارس العامة في مصر.	- تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس العامة في مصر. - استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.	التصرف، وتحدي العملية تؤثر بشكل كبير على الكفاءة الذاتية للمعلمين. - نموذج الطريقة التي أثرت بها على الكفاءة الذاتية للمعلم ولكن ليس إلى مستوى مهم. - نتائج هذه الدراسة لها آثار كبيرة على برامج التطوير المهني في مصر. - تشير النتائج إلى الحاجة إلى إعداد مديري المدارس حول كيفية تحفيز معلمهم على تحقيق الرؤية المدرسية من خلال وضع القدوة وتحفيزهم وإلهامهم لأداء أفضل.
-7	Muliat i. et al (2022)	- تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة والفعالية الذاتية في أداء معلمي المدارس الابتدائية.	- بحث كمي . - تم توزيع استبيانات عبر الإنترنت على 210 مدرس مدرسة ابتدائية في تانجيرانج (إندونيسيا) تم اختيارهم باستخدام طريقة	- يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والكفاءة لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والكفاءة الذاتية لها. - تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والقيادة التحويلية والكفاءة الذاتية في نفس الوقت لها تأثير إيجابي وهام

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
			أخذ العينات العشوائية البسيطة.	على أداء المعلمين.
8-	الزهور (2021)	- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل (فلسطين) والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم.	- المنهج الوصفي الارتباطي. - تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي المدارس الأساسية الحكومية ومعلماتها في مديرية تربية وتعليم الخليل (فلسطين) والبالغ عددهم (1657) معلّمًا ومعلّمةً، منهم (493) معلّمًا و(1164) مُعلّمةً . - استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل جاء بدرجة متوسطة. - وأن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. - توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين. - كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	#
<p>ومجالاتها للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغيرات: (النوع الاجتماعي للمعلم، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي، والتخصص).</p> <p>- وأظهرت النتائج وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم.</p> <p>- بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي).</p>				
<p>- ظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة</p>	<p>- المنهج الوصفي</p>	<p>- التعرف على</p>	<p>الوحش</p>	<p>-9</p>

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
	2021) (درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد (الأردن).	المسحي. - تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً. - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	القيادية التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. - كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. - كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادية التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.
10-	الخليلية وسعادة 2020) (- التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة	- المنهج الوصفي الارتباطي. - تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة	- وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمع ومجتمع وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها:

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها.	شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أدائها. - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة. - بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة احصائية. - كما توصلت الدراسة الى أن القيادة التحويلية متنبؤ متوسط ذو دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي، ويليه الدافع الإلهامي. - بينما انتفت الدلالة الاحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.
11-	الغويري 2020) (- الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية	- المنهج الوصفي. - تم اختيار عينة طبقية عشوائية من (415) معلما ومعلمة. - تم استخدام الاستبانة	- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.	لجمع البيانات.	- توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المرحلة المدرسية لصالح المدارس الأساسية. -المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى المعلمين متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تعزى إلى متغير المرحلة المدرسية لصالح المدارس الأساسية. - تبيين وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.
12-	Irmaw ati (2020)	- معرفة تأثير القيادة التحويلية والقيادة الروحية على تحفيز العمل	- المنهج الكمي. - تكونت عينة الدراسة من مدرسين تم اعتمادهم في مدرسة الثانوية	- توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على التحفيز. - وتأثير ايجابي للقيادة الروحية على تحفيز عمل المعلم

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		لمعلم مدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية في منطقة كديري (إندونيسيا).	الإسلامية الحكومية 2 كديري ومدسة الثانوية الإسلامية الحكومية 4 كديري (إندونيسيا) ، بلغ قوامها 68 من المعلمين. يتضمن تحليل البيانات باستخدام طريقة الجزئي المربعات الصغرى (Partial Least Square) من خلال برنامج قياس البيانات الإصدار 3.0 من Smart PLS النموذج الخارجي والنموذج الداخلي (Inner Model) وتمهيد التشغيل (Bootstrapping)	- وتأثير إيجابي معنوي بين القيادة التحويلية وأداء المعلم. - وتأثير إيجابي كبير بين القيادة الروحية لمدير المدرسة على أداء المعلم. - وتأثير إيجابي معنوي لتحفيز العمل على أداء المعلم . - وتبين أنه لا يوجد تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على أداء المعلم من خلال تحفيز العمل . - وتأثير غير مباشر للقيادة الروحية على أداء المعلم من خلال تحفيز العمل .

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		تحفيز العمل لمعلمي مدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية في منطقة كديري (إندونيسيا).	والتغذية (Blindfolding).	
13-	الشقيرات والجازي (2019)	- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان (الأردن) للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.	- المنهج الوصفي. - وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (415) معلماً ومعلمة.	- أظهرت النتائج حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحولية في المدارس الحكومية، بمحافظة معان (الأردن)، من وجهة نظر المعلمين بتقدير (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات حصل مجال الجاذبية (التأثير المثالي) على أعلى مستوى يليه مجال الاعتبار الفردي وأخيراً مجال الحفز الإلهامي وجميعها بتقدير (كبيرة). - لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة القيادة التحولية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة وتبين وجود علاقة

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
				قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان (الأردن) ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.
14-	العوفي (2019)	- التعرف على القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات.	- المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. - طبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. - تكونت عينة الدراسة من (247) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة (المملكة العربية السعودية).	- أن سمات القيادة التحويلية لقائدات المدارس جاءت بدرجة (عالية)، كما أن مجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) لقائدة المدرسة جاءت بدرجة (عالية). - كما أظهرت النتائج أن الانتماء المهني للمعلمات جاء بدرجة (عالية)، وأن أبعاد الانتماء المهني (الولاء المهني، الإستمرار بالعمل) لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة جاءت بدرجة (عالية)، بينما جاء محور (الإلتزام المهني) بدرجة عالية جداً. - كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
				وقوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدرجة الكلية) والانتماء المهني لدى المعلمات (الولاء المهني، الاستمرار بالعمل، الالتزام المهني، الدرجة الكلية).
15-	سندى (2019)	- التعرف على القيادة التحويلية لقائدات المدارس و علاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام الحكومية بالمملكة العربية السعودية.	- المنهج الوصفي الارتباطي. - طبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. - تكونت عينة الدراسة من (122) إدارية من مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة مكة (المملكة العربية السعودية).	- ظهرت نتائج الدراسة أن سمات القيادة التحويلية لقائدات المدارس جاءت بدرجة (موافق)، كما أن مجالات القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) لقائدة المدرسة جاءت بدرجة (موافق)، بينما جاء محور (التأثير المثالي) بدرجة (موافق بشدة). - كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري لقائدات المدارس جاء بدرجة (موافق)، وأن توافر عناصر التمكين الإداري (تفويض

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
				<p>السلطة، التحفيز، الاتصال و مشاركة المعلومات) لدى قائدة المدرسة جاءت بدرجة (موافق)، بينما جاء عنصري (العمل الجماعي، التدريب) بدرجة (موافق بشدة).</p> <p>- كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدرجة الكلية) و التمكين الإداري لدى القائدات (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال و مشاركة المعلومات، الدرجة الكلية).</p>
16-	Niess en. et al (2017)	- التحقيق في العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب القيادة التحويلية لمدير	- المنهج الوصفي الارتباطي. - استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. - تكونت عينة الدراسة	- كشفت النتائج عن عدم وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية المتصورة وازدهار المعلمين. ومع ذلك، وكما هو متوقع، أدى الإرهاق العاطفي للمعلمين إلى تخفيف العلاقة بين القيادة التحويلية

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
		مدرســـــــــــــــــتهم وازدهارهم.	من 200 معلم.	المتصورة والازدهار. - ارتبطت تصورات المعلمين لأسلوب القيادة التحويلية بانخفاض الازدهار عندما أبلغوا عن مستويات معتدلة من الإرهاق العاطفي. - عندما كان المعلمون منخفضين للغاية في الإرهاق العاطفي، ارتبطت القيادة التحويلية المتصورة بزيادة الازدهار. - كشفت تحليلات الوساطة المعتدلة عن آثار غير مباشرة كبيرة للنشاط الاستباقي لمستويات أقل وأعلى من الإرهاق العاطفي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المهنية الذاتية

#	الدراسة	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم النتائج
-17	العنبي	- عرض	- المنهج الوصفي بأسلوبه	- تحليل التجربة الكورية في التنمية

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>المهنية للمعلمين، أن واقع إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة ، حيث تأتي مرحلة تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين بالمرتبة الأولى، وتأتي مرحلة تصميم برامج التنمية المهنية بالمرتبة الثانية، ومرحلة تحديد الاحتياجات من برامج التنمية المهنية بالمرتبة الثالثة، ومرحلة تقويم برامج التنمية المهنية بالمرتبة الرابعة كأقل المراحل من حيث الموافقة.</p>	<p>المسحي. - وطُبقت أداة الاستبانة على أفراد الدراسة الذين بلغ عددهم (630) مشرف ومشرفة تدريب موزعين على (46) إدارة رئيسية ومركز تدريب بأسلوب الحصر الشامل.</p>	<p>التجربة الكورية للاستفادة منها في تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام، والتعرف إلى واقع إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في</p>	<p>(2022)</p>	

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
		ضوء التجربة الكورية.		
<p>- وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد بلغ (3.54) وبدرجة متوسطة من التقدير.</p> <p>- كما أشارت النتائج إلى أن المشرف التربوي يساهم بدرجة (كبيرة) في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجال (الإدارة الصفية).</p> <p>- ويساهم بدرجة متوسطة في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مجال (التخطيط للتدريس، والتقييم)، لمجال التخطيط للتدريس، و لمجال التقييم.</p>	<p>- المنهج الوصفي</p> <p>- عينة من المعلمين الجدد وتكونت من (160) معلمًا ومعلمة للعام الدراسي 2021 / 2022م.</p> <p>- استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.</p>	<p>- تحديد درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قسبة إربد (الأردن) من وجهة نظر المعلمين الجدد، في مجالات: التخطيط</p>	المهداوي (2022)	-18

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
		<p>والتقويم للتدريس، والإدارة الصفية. - الكشف عن فروق بين تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي</p>		
<p>- توصلت النتائج إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه معلمي اللغة الإنجليزية هي: كثرة الأعباء المهنية كمعلم للغة الإنجليزية بالتعليم الثانوي، وتعدد مسؤوليات المعلم الاجتماعية والأسرية. ومن أهم المتطلبات الي</p>	<p>- المنهج الوصفي. - تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها 205 معلم من معلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية بمحافظة الدقهلية.</p>	<p>- الكشف عن معوقات تحقيق التنمية المهنية الذاتية لمعلمي اللغة الإنجليزية</p>	<p>إبراهيم (2022)</p>	<p>19-</p>

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
يحتاجها المعلم لتنمية ذاته مهنيًا، هي: توعية المعلمين بكفايات وأساليب التنمية المهنية الذاتية، وتحقيق مستوى جيد في تدريس اللغة الإنجليزية.		ومتطلبات تحقيقها.		
- أن المتطلبات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، والتي أشار أفراد العينة إلى أنها مهمة بدرجة كبيرة، تمثلت في ثلاثة جوانب وهي: المتطلبات الخاصة بأهداف التنمية المهنية للمعلمين، والمتطلبات الخاصة بمحتوى برامج التنمية المهنية للمعلمين، والمتطلبات الخاصة بأساليب التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.	- المنهج الوصفي. - استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من المعلمين بمحافظة أسيوط ، والبالغ عددهم (710) معلمًا.	- وضع رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وتم عرض الإطار المفاهيمي	الدهشان ومحمود (2021)	20-

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة تبعًا لمتغير النوع عدا البعد الخاص بالمتطلبات الخاصة بفهم الثقافات المتعددة حيث كانت الفروق لصالح الذكور عند مستوى دلالة (0.05).</p> <p>- كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين لصالح معلمي المرحلة الثانوية تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية، ولصالح حاملي مؤهل الماجستير والدكتوراه تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.</p>		<p>للتنمية المهنية للمعلمين، والثورة الصناعية الرابعة (بمحافظة أسيوط، مصر).</p>		

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>أظهرت نتائج الدراسة زيادة إيجابية في المؤشرات الكمية والنوعية لتشكيل مكونات مثل القيمة ، والبحث ، والتفكير ، ومهارات القرن الحادي والعشرين في معلمي المستقبل. وقد أثبت هذا التأثير التكويني للأدوات التجريبية الشخصية الإسقاطية للتطوير الذاتي كعامل في النمو المهني لمعلمي المستقبل.</p> <p>ثبت أن استخدام مجموعة من الأدوات الشخصية الإسقاطية يساهم في تكوين التطوير الذاتي المهني للمعلم، وهو ما تعبر عنه المكونات المفصّل عنها في المقالة.</p>	<p>- المنهج التجريبي.</p> <p>- تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>- اختبار تأثير مفهوم «التنمية الذاتية كعامل في النمو المهني لمعلمي المستقبل» والبحث التجريبي في فعالية الأدوات التكنولوجية التي تؤثر على تطوير مكوناتها.</p>	<p>Ivaniuk . et al (2020)</p>	-21
<p>- ضعف مواكبة المعلمين للمستجدات</p>	<p>- المنهج الوصفي.</p>	<p>- وضع</p>	<p>حامد</p>	-22

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>في مجال التعلم وطرق التدريس.</p> <p>- انخفاض مهارات بعض المعلمين في استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة.</p> <p>- ضيق وقت المعلم في ظل الأعباء التدريسية المطلوبة منه.</p> <p>- زيادة العبء التدريسي الذي يقع على كاهل المعلم والذي يؤدي لشعوره بعدم الاكتراث لتطوير أدائه، المعوقات الاقتصادية أحد أبرز الأسباب التي تدفع المعلم للعمل في أكثر من موقع لمواجهة متطلبات الحياة.</p> <p>- ضعف استخدام المعلم للأنشطة والمواقف التعليمية التي تهدف لتنمية المهارات الحياتية بالرغم من أهميتها في تنمية الثقة بالنفس والقدرة على حل</p>	<p>- استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>تصور مقترح للتنمية المهنية الذاتية لمعلمي التعليم الأساسي بمصر على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، الوقوف على أهم ملامح التنمية المهنية الذاتية لمعلمي التعليم الأساسي</p>	<p>وزيدان (2020)</p>	

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
للمشكلات من خلال التعامل مع المواقف الحياتية إدراك المعلمين أهمية القراءة الحرة في توسيع الآفاق المعرفية، ومواكبة مستجدات العصر مما يعزز من ثقة المعلم بنفسه.		بمصر.		
- تشير نتائج الدراسة إلى أن الاستعداد للتنمية الذاتية المهنية بين طلاب برامج الماجستير التربوية يزداد أثناء التدريب. - تحدث هذه التغييرات في المجالات التحفيزية والأخلاقية والفكرية لطلاب الدراسات العليا وتعتمد على وجود خبرة التدريس لدى المعلمين.	- المنهج التجريبي. - استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	- تحديد ديناميكيات الاستعداد للتنمية الذاتية المهنية بين طلاب برامج الماجستير التربوية أثناء تدريبهم.	Asafov a & Vashet ina (2020)	-23
- توصلت النتائج إلى أن مستوى الممارسات التأملية للمدرسين على	- تألفت عينة الدراسة من 162 معلما يعملون كمعلمين في عدد من	- دراسة مستويات	Gheith &	-24

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
النطاق ككل يقع ضمن المستوى «المقبول» ومع ذلك، فإن ممارساتها في الفئة الفرعية جاءت أيضاً بدرجة مقبولة. - كما أشارت النتائج إلى أن مواقف المعلمين تجاه التطوير المهني كانت إيجابية.	المدارس الخاصة في عمان. - وقد استخدم في هذه الدراسة الاستبان لجمع البيانات.	الممارسات التأملية للمعلمين وكذلك مواقفهم تجاه التنمية الذاتية المهنية وفقاً لمتغير النوع (الجنس)، وعدد حلقات العمل والخبرة.	Aljaber i (2018)	
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجموع الأهمية ومجموع الفجوة وفقاً لمتغير النوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجموع التوافر وذلك لصالح	- المنهج الوصفي. - استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. - وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من أعضاء المجتمع المدرسي	- بناء تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد	آل جعثم (2018)	-25

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>(الجنس) أنثى؛</p> <p>- عدم وجود فروق بالنسبة لمجموع التوافر فيما يتعلق بمتغير الوظيفة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجموع الأهمية والفجوة لصالح قائد مدرسة؛</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير التخصص، بالنسبة لمجموع الأهمية والفجوة وذلك لصالح علمي؛</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة بالنسبة لمجموع التوافر وذلك لصالح أدبي.</p>	<p>بالمملكة العربية السعودية (قادة المدارس، المشرفين التربويين، المعلمين) ، وبلغ حجم العينة الإجمالي (٤١٩) عضواً.</p>	<p>بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر (kaizen) (من خلال تعرف الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلمين الجدد ومدخل التحسين المستمر</p>		

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
		kaizen) (بالأدب التربوي المعاصر، والكشف عن درجة (توفر - أهمية) ممارسات التنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية،		
- أظهرت النتائج كيفية التعامل مع إساءة استخدام وقت التخطيط	- منهج نوعي. - مقابلات شخصية.	- فحص التنمية الذاتية	Giles (2018)	-26

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>والتحريف الخاطئ لمفاهيم التدريس التعاوني باعتبارهما التناقضين الرئيسيين في التعاون لتخطيط وتعليم طلاب اللغة الإنجليزية كلغة ثانية. مما أدى في النهاية إلى دعم النشاط التعاوني.</p> <p>- تهتم النتائج بالعوامل المعقدة التي تؤثر على التنمية الذاتية المهنية لمعلم ESL بالتعاون مع معلمي الدراسات الاجتماعية.</p>		<p>المهنية الخاص بمعلمي ESL في تعلم كيفية بدء واستدامة التعاون مع مدرس دراسات اجتماعية في الصف السابع في مدرسة متوسطة في الضواحي في جنوب شرق الولايات المتحدة.</p>		

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>- موافقة معلمات المرحلة الابتدائية على العبارات المتضمنة في محور واقع التنمية المهنية الذاتية، إلى حد ما، مما يدل على محدودية ممارسة معلمات المرحلة الابتدائية للتنمية المهنية الذاتية، موافقة معلمات المرحلة الابتدائية على العبارات المتضمنة في محور معوقات التنمية المهنية الذاتية بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن التنمية المهنية الذاتية تعاني من وجود هذه المعوقات بدرجة كبيرة.</p> <p>- موافقة معلمات المرحلة الابتدائية على العبارات المتضمنة في محور مقترحات التنمية المهنية الذاتية بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أهمية المقترحات المطروحة للتغلب على</p>	<p>- المنهج الوصفي المسحي.</p> <p>- واعتمدت على الاستبانة أداة لها، وتضمنت (35) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، وتكون مجتمع الدراسة مع معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، المكون من (13725) معلمة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (375) من المعلمات.</p>	<p>- الكشف عن واقع التنمية المهنية الذاتية لدي معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض (المملكة العربية السعودية) ومعوقاتها من وجهة نظرهن، وتقديم مقترحات تُسهم في</p>	<p>السرحاني (2018)</p>	<p>27-</p>

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>معوقات التنمية المهنية الذاتية لمعلمات المرحلة الابتدائية.</p>		<p>تفعيل التنمية المهنية الذاتية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، مع بيان تأثير متغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخدمة التعليمية،</p>		

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
		التخصص) في ذلك.		
<p>- أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة علي المعوقات المادية للتنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية، ومن أبرز تلك المعوقات: عدم صرف حوافز للمعلمة المتدربة، ندرة الأماكن المهيأة في المدارس والتي تحد من توطين التدريب.</p> <p>- كما بينت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة علي المعوقات الإدارية للتنمية لمعلمات المرحلة الثانوية، ومن أبرز تلك المعوقات: عدم إشراك المعلمة في اختيار برامج التنمية المهنية التي تحتاجها، قلة التعاون مع كليات التربية في اختيار</p>	<p>- المنهج الوصفي المسحي.</p> <p>- استخدمت استبانة مكون من ثلاثة محاور تتعلق بالمعوقات المادية والإدارية والشخصية.</p> <p>- وتكونت عينة الدراسة من (363) معلمة من المدارس الحكومية في منطقة الرياض (المملكة العربية السعودية).</p>	<p>- التعرف علي معوقات التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن.</p>	<p>الشهري (2018)</p>	<p>-28</p>

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
برامج للتنمية المهنية.				
<p>- أشارت النتائج إلى أن فعالية المعلم زادت نتيجة لتجربتهم في التنمية المهنية عبر الإنترنت.</p> <p>- أشارت النتائج إلى أن التحليل الذاتي للمعلمين لتغيير فاعليتهم قدم بعض التفسيرات التي أبرزت تأثير الخبرة على فاعلية المعلم.</p>	<p>- المنهج الكمي والنوعي.</p> <p>- تكونت عينة الدراسة من 148 (الذكور = 22 الإناث = 126) مدرسون ومعلمون في المدارس.</p> <p>- استخدمت الدراسة مقياس الكفاءة الذاتية.</p>	<p>- التحقيق في تأثير التنمية المهنية على فاعلية المعلم وكيف يفسر المعلمون تغيير فاعليتهم.</p> <p>- دراسة الشعور بالفاعلية الذاتية على نطاق واسع في مجال التعليم.</p>	Yoo (2017)	-29

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
<p>- أبرز المعوقات استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التنمية المهنية هي : قلة التوفر لشبكة أنترنت سلكية أو لاسلكية في المدارس، والانشغال بأعمال وواجبات عن استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التنمية المهنية.</p>	<p>- المنهج الوصفي المسحي. - استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. - تكونت من عينة من مكاتب التربية والتعليم بمدينة الدمام بقطاعه الشرقي والغربي بالطريقة العنقودية العشوائية. وتم اختبار جميع المعلمين في المدارس بلغ عددهم (240) معلماً.</p>	<p>- التعرف على واقع استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التنمية المهنية في الجانب المعرفي والمهاري لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الدمام (المملكة</p>	<p>القحطاني (2017)</p>	<p>30-</p>

أهم النتائج	المنهجية المستخدمة والعينة	هدف (أهداف) الدراسة	الدراسة	
		العربية السعودية) والمعوقات التي تحد من استخدامهم لها.		

ثالثاً: قراءة للدراسات السابقة

يتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن هناك جهود علمية بذلت من قبل الباحثين لدراسة " أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية "، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة أمور واختلفت عن بعضها وسيتم توضيح ذلك على النحو التالي:

أوجه الاتفاق والاختلاف:

من حيث الموضوع: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيرات الدراسة وهي " القيادة التحويلية والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين "، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيق هذه المتغيرات على جهات تطبيق ومتغيرات أخرى.

من حيث الهدف العام: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف العام حيث تناولت متغيري الدراسة وهما القيادة التحويلية، والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين بشكل مباشر أو من خلال دراسة مجالتهما وأبعادهما. واختلفت في تناول الأهداف ذاتها حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر، والتعرف على تأثير القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر ، والكشف عن مدى وجود فروق لاستجابات معلمي المدارس الحكومية في دولة قطر فيما يتعلق بدرجة أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية وفقاً لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول عينة الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة الحالية من عينة من معلمي المدارس الحكومية.

من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع على الإطار النظري، والتعرف على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، التنمية المهنية الذاتية للمعلمين) وربطها بالدراسة الحالية وستفيد في تدعيم النتائج التي ستسفر عنها نتائج الدراسة الحالية، كما أفادت في تحديد إجراءات الدراسة الحالية وبناء أدواتها.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المطبقة في دولة قطر التي تم استعراضها في أنها تعد من الدراسات الأولى التي ستبحث في موضوع أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية - على حد علم الباحثة -.
- بناء فكرة الدراسة بالتركيز على الموضوع المراد دراسته وهو أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

عرضت الباحثة في الفصل السابق المفاهيم النظرية لكل من القيادة التحويلية، والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين، والدراسات السابقة التي تناولت تلك المتغيرات، وستتناول الباحثة في الفصل الحالي وصفاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة متضمناً تصميم الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وخطوات تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تصميم الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الأولية، ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات أو الإجابة على الأسئلة البحثية للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتطوير نموذج استبانة تضمن المتغيرات التي تعبر عنها تساؤلات الدراسة وأهدافها.

والبحوث المسحية بحوث تهدف إلى الحصول على معلومات من مجموعة من الأفراد بشكل مباشر، حيث تلجأ الباحثة في هذا النوع من البحوث إلى توجيه مجموعة من الأسئلة إلى مجموعة من الأفراد يطلق عليهم المستجيبين، والأداة المستخدمة للحصول على البيانات في البحوث المسحية هي الاستبانة أو المقابلة (أبو علام، 2006).

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الحكومية لدولة قطر، والبالغ عددهم (14401) حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم القطرية، موزعين كما هو موضح:

جدول (1) توصيف مجتمع الدراسة

المجموع	النسبة إلى المجموع	إناث	النسبة إلى المجموع	ذكور	
4173	95%	3957	5%	216	قطري
10228	61%	6251	39%	3977	غير قطري
14401	71%	10208	29%	4193	المجموع

- يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة من القطريين لا يتعدى 4173 بينما يبلغ مجتمع غير القطريين 10228 مقارنة والجدير بالذكر أن نسبة الذكور في مجتمع القطريين 5% مقارنة بنسبة الاناث التي تصل إلى 95%، مع الإشارة إلى أن نسبة الذكور في مجتمع غير القطريين هي 39% وهي اقل من نسبة الاناث والتي تساوي 61%.
- والملاحظة الجديرة بالاهتمام في الجدول (1) إن نسبة الاناث في مجتمع الدراسة تشير إلى 71% مقارنة بنسبة الذكور والتي لا تتعدى 29%.

عينة الدراسة:

وتمثلت عينة الدراسة باختيار مجموعة مُيسرة من معلمي المدارس الحكومية بدولة قطر، حيث بلغ عددهم (155) معلمًا ومعلمة.

أداة جمع البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة الحالية والذي يتمثل في التعرف على أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر، استخدمت الباحثة الاستبانة الذي أعدها لذلك الغرض. وفيما يلي وصف لتلك الأداة:

تحديد الهدف من الاستبانة:

يتمثل الهدف الرئيس للاستبانة في إيجاد وسيلة دقيقة مقننة لقياس أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر. لذلك تم تحديد تعريف كل من القيادة التحويلية، والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين، ومن ثم تحديد أبعاد كل متغير من المتغيرين، حيث تمثلت أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي:

البعد الأول: الجاذبية.

البعد الثاني: الدافعية الإلهامية.

البعد الثالث: الاعتبارات الفردية.

البعد الرابع: الاستتارة الذهنية.

البعد الخامس: التمكين.

في حين تمثلت أبعاد التنمية المهنية الذاتية للمعلمين فيما يلي:

البعد الأول: مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب.

البعد الثاني: المجال المعرفي.

البعد الثالث: مجال الإدارة.

وصاغت الباحثة أسفل كل بعد من تلك الأبعاد عدد من العبارات تطلب استجابات معينة من أفراد العينة، وتمت الاستعانة بالعديد من الدراسات السابقة والاستبانة التي أعدها الباحثون لقياس تلك المتغيرات، ومنها: (السرحاني، 2018؛ حامد وزيدان، 2020؛ سندی 2019؛ العوفي، 2019؛ الشقيرات والجازي، 2019)؛ (Yoo. 2017; Giles. 2018; Asafova & Vashetina. 2020; Niessen. et al.. 2019)؛ (2022; Muliati. et al.. 2017)؛ وتم جمعها في استبانة واحدة بلغ عدد عباراتها في صورتها الأولية (63) عبارة، وأمام كل عبارة خمسة بدائل هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، حيث يختار كل فرد من أفراد العينة بديلاً واحداً فقط وهو الذي ينطبق عليها أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة، وراعت الباحثة عند صياغة وإعداد عبارات الاستبانة ما يأتي:-

- تكون مفرداته واضحة وبسيطة ومختصرة، وغير مركبة، وممثلة لفكرة، واحدة.
- تكون مفرداته مرتبطة ارتباطاً مباشراً بموضوع الاستبانة وبالبعد الذي تنتمي إليه.
- صلاحية العبارة لأن يجاب عليها بواحدة من الاختيارات الخمسة.

وللتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة مختارة من المحكمين ثم الأخذ بالملاحظات المعطاة عليها، واعتماد التعديلات المدونة عليها. حيث أرسلت الباحثة إلى المحكمين عبر الإنترنت، وهاتفهم للاستئذان منهم من أجل التحكيم، وبلغ عدد المحكمين (13) محكماً، تم استرجاع (11) منهم، ومن ثم راجعت الباحثة تعديلات المحكمين والتزمت بإجرائها في النسخة النهائية من الاستبانة وتم عرضها على الدكتور المشرف وتم التعديل عليها من قبله من حيث صياغة الأسئلة وترتيب المحاور لتكون في صورتها النهائية ، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب

معامل الاتساق الداخلي للأداة حسب معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورته النهائية مكونة من (63) عبارة، ملحق (1)

بعد الحصول على الموافقة من قبل إدارة السياسات والأبحاث التربوية على طلب تسهيل مهمة باحث ملحق (1)، اعتمدت الباحثة على اعداد نسخة إلكترونية ببرنامج Microsoft forms ملحق ونشرها إلكترونياً لجميع إدارات المدارس الحكومية عن طريق البريد الإلكتروني، وذلك لضمان سهولة وصول الاستبانة إلى عينة الدراسة بكل سهولة ويسر وتم تجميع جميع الاستجابات خلال 7 أيام حيث حصلت الباحثة على 155 استجابة (عينه ميسره)

خطوات تنفيذ البحث:

لتحقيق إجراءات الدراسة اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- 1) أخذ موافقة الجهات الرسمية على تطبيق أدوات الدراسة.
- 2) اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية بدولة قطر.
- 3) تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- 4) تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، واستخراج النتائج.
- 5) تفسير النتائج وكتابة التوصيات والمقترحات.

الأساليب الإحصائية / تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- 2) معامل كرونباخ ألفا لحساب الثبات.
- 3) التكرارات والمتوسط النسبي.
- 4) تحليل الانحدار لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات إحصائياً، وتمثل هذه النتائج استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لأبعاد تضمنتها أداة الدراسة. وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة، بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده.

معيار الحكم على النتائج:

ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة والجدول (2) التالي يوضح النتائج:

جدول (2) معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ن = 155

م	الأبعاد	معامل الثبات ألفا
أبعاد التنمية المهنية الذاتية المهنية للمعلمين		
الأول	مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس	0.990
الثاني	المجال المعرفي	0.992
الثالث	مجال الإدارة	0.890
التنمية المهنية الذاتية المهنية للمعلمين		
أبعاد القيادة التحويلية		
الأول	الاجاذبية	0.988
الثاني	الدافعية الإلهامية	0.983
الثالث	الاعتبارات الفردية	0.987
الرابع	الاستثارة الذهنية	0.982
الخامس	التمكين	0.977
القيادة التحويلية		
		0.948

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا مرتفعة وتتخطى 0.7 (الحد الأدنى المتعارف عليه) مما يدعو إلى الثقة في نتائج الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام. وفيما يلي عرض خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	50
	إناث	105
الجنسية	قطري	38
	غير قطري	117
المستوى التعليمي	بكالوريوس	126
	ماجستير	20
	دكتوراه	9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12
	من 5 - 10 سنوات	24
	10 سنوات فأكثر	119
المجموع	155	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الإناث تزيد عن الذكور، كما أن الحاصلين على درجة البكالوريوس أعلى نسبة، وكذلك الذين سنوات خبرتهم من (10 سنوات فأكثر) كانوا أعلى نسبة من حيث سنوات الخبرة. وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على الآتي: ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في دولة قطر؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية مرتبة ترتيباً تنازلياً، وجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في دولة قطر

م	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	الجاذبية	4.1177	1.07896	2	مرتفع
2	الدافعية الإلهامية	4.2677	1.2291	1	مرتفع
3	الاعتبارات الفردية	3.980645	1.064192	3	مرتفع
4	الاستثارة الذهنية	3.96559	1.0652	4	مرتفع
5	التمكين	3.898387	1.084507	5	مرتفع
	المجموع الكلي	4.046004	1.104392	-	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (4) السابق أن ادراك المعلمين لمستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر مرتفع لكل من أبعاد المحور والدرجة الكلية له، و تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.898387 - 4.2677)، وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.084507 - 1.2291)، حيث جاء في المرتبة الاولى بعد (الدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.2677)، وفي المرتبة

الثانية بعد (الجاذبية) بدرجة مرتفعة ايضاً وبمتوسط حسابي (4.1177)، وفي المرتبة الثالثة بعد (الاعتبارات الفردية)، وبمتوسط حسابي (3.980645)، وبدرجة مرتفعة أيضاً، وفي المرتبة الرابعة بعد (الاستشارة الذهنية)، بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.96559)، وفي المرتبة الخامسة بعد (التمكين) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.898387)، وبالنسبة للمجموع الكلي كانت درجة القيادة التحويلية بالمدارس الحكومية بدولة قطر مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.046004)

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة:

البعد الأول: الجاذبية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية بالنسبة لبعد الجاذبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	لدى قائد المدرسة رؤية واضحة لأهداف المدرسة ورسالتها.	4.167742	1.011745	2	مرتفع
2	يملك مدير المدرسة القدرة على غرس روح الفخر والولاء والانتماء لدى الموظفين بالمدرسة.	4.051613	1.109543	6	مرتفع
3	يغرس مدير المدرسة الاعتزاز في نفوس المعلمين.	4.077419	1.113876	4	مرتفع
4	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بالتفاؤل والحماس في العمل.	4.070968	1.111391	5	مرتفع
5	يتمتع مدير المدرسة بالاحترام والثقة بين المعلمين.	4.167742	1.080039	2	مرتفع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
6	يتمتع مدير المدرسة بقوة الشخصية والثقة في النفس.	4.135484	1.087577	3	مرتفع
7	يعتبر مدير المدرسة مثل أعلى يقتدى به من قبل الموظفين في العمل.	4.077419	1.053969	4	مرتفع
8	يحث مدير المدرسة الموظفين معه على احترام الآخر.	4.193548	1.063545	1	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد الأول	4.1177	1.07896	-	مرتفع

يتضح من خلال جدول (5) السابق ان المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين لبعد الجاذبية للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر كان ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي في الدرجة الكلية (4.1177)، وتراوحت متوسطات العبارات ما بين (4.051613 - 4.193548)، وانحراف معياري بين (1.109543 - 1.063545)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يحث مدير المدرسة الموظفين معه على احترام الآخر" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.193548)، وانحراف معياري قدره (1.063545)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يتمتع مدير المدرسة بالاحترام والثقة بين المعلمين"، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.167742)، وانحراف معياري (1.080039)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يمتلك مدير المدرسة القدرة على غرس روح الفخر والولاء والانتماء لدى الموظفين بالمدرسة" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.051613)، وانحراف معياري (1.109543).

البعد الثاني: الدافعية الإلهامية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعد الدافعية الإلهامية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	لمدير المدرسة قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين.	4.245161	1.218589	3	مرتفع
2	يملك مدير المدرسة القدرة على تحفيز الموظفين إلى أعلى مستوى أداء ممكن.	4.206452	1.262325	5	مرتفع
3	يستطيع مدير المدرسة إيصال الرؤية المستقبلية للموظفين.	4.277419	1.219620	2	مرتفع
4	لدى مدير المدرسة القدرة على الارتقاء بتوقعات الموظفين.	4.219355	1.239349	4	مرتفع
5	يستطيع مدير المدرسة الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من الموظفين.	4.206452	1.257170	5	مرتفع
6	يعرض مدير المدرسة أعمال الموظفين على أنها أعمال رائعة تستحق الثناء لتشجيعهم وإثارة دافعيتهم.	4.329032	1.212005	1	مرتفع
7	يظهر مدير المدرسة الولاء لأهداف المؤسسة أمام الموظفين.	4.329032	1.212005	1	مرتفع
8	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على العمل بروح الفريق.	4.329032	1.212005	1	مرتفع
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.2677	1.2291	-	مرتفع

يبين جدول (6) السابق أن المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين بلبعد الدفاعية الإلهامية للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (4.2677)، وانحراف معياري (1.2291)، وتراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات ما بين (4.329032 - 4.206452)، وانحراف معياري بين (1.212005 - 1.257170)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرات "يظهر مدير المدرسة الولاء لأهداف المؤسسة أمام الموظفين"، و "يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على العمل بروح الفريق"، " يعرض مدير المدرسة أعمال الموظفين على أنها أعمال رائعة تستحق الثناء لتشجيعهم وإثارة دافعيتهم" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.329032)، وانحراف معياري قدره (1.212005) وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يستطيع مدير المدرسة إيصال الرؤية المستقبلية للموظفين" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.277419)، وانحراف معياري (1.219620)، أما الفقرة " يستطيع مدير المدرسة الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من الموظفين" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (4.206452)، وانحراف معياري (1.257170).

البعد الثالث: الاعتبارات الفردية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعد الاعتبارات

الفردية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	يعطي مدير المدرسة اهتمامًا خاصًا لكل فرد داخل المدرسة لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه.	3.916129	1.044185	7	مرتفع
2	يعمل مدير المدرسة كموجه لكل من يعمل	3.967742	1.053253	5	مرتفع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
	بالمدرسة.				
3	يخلق المدير فرصاً جديدة لتعليم كل فرد بالمدرسة.	3.954839	1.046590	6	مرتفع
4	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الموظفين بالمدرسة بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم.	3.909677	1.101167	8	مرتفع
5	ينظر مدير المدرسة إلى الموظفين معه على أنهم أشخاص كاملين لهم حقوق وعليهم واجبات بدلاً من النظر إليهم كمرؤوسين.	4.032258	1.113199	3	مرتفع
6	يستمتع مدير المدرسة لكل فرد بالمدرسة جيداً.	3.980645	1.077943	4	مرتفع
7	يعطي مدير المدرسة للموظفين معه الثقة والاهتمام للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	4.045161	1.065040	1	مرتفع
8	يفوض مدير المدرسة الموظفين في بعض المهام لتنمية الإبداع لديهم.	4.038710	1.012159	2	مرتفع
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	3.980645	1.064192	-	مرتفع

يبين جدول (7) السابق أن المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين لبعد الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.980645)، وانحراف معياري (1.064192)، وتراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات ما بين (3.916129 - 4.045161)، وانحراف معياري بين (1.044185 - 1.065040)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يعطي مدير المدرسة للموظفين معه الثقة والاهتمام للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم"، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.045161)، وانحراف معياري قدره (1.065040) وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يفوض مدير المدرسة الموظفين في بعض المهام لتنمية الإبداع لديهم" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.038710)، وانحراف معياري (1.012159)،

وجاء في الرتبة الأخيرة: "يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الموظفين بالمدرسة بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم" بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.909677)، وانحراف معياري (1.101167).

البعد الرابع: الاستثارة الذهنية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعد الاستثارة الذهنية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	يستثير مدير المدرسة الموظفين لابتكار أفكار جديدة لمصلحة العمل.	3.883871	1.080854	6	مرتفع
2	يشجع مدير المدرسة الموظفين على التغيير نحو الأفضل دائماً.	4.038710	1.024910	1	مرتفع
3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم حلول عملية للمشكلات بطرق إبداعية.	3.954839	1.071120	4	مرتفع
4	يثير مدير المدرسة المعلمين ليكونوا أكثر إدراكاً ووعياً بمشكلات العمل.	3.980645	1.065827	3	مرتفع
5	يعزز مدير المدرسة في الموظفين ابتكار أساليب عمل جديدة تتناسب مع متطلبات العصر.	3.993548	1.072058	2	مرتفع
6	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على التعبير عن أفكارهم حتى ولو اختلفت معه.	3.941935	1.076543	5	مرتفع
	الدرجة الكلية للمحور الرابع	3.96559	1.0652	-	مرتفع

يبين جدول (8) السابق أن المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين لبعد الاستثارة الذهنية للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي على الدرجة

الكلية (3.96559)، وانحراف معياري (1.0652)، وتراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات ما بين (4.038710 - 3.883871)، وانحراف معياري بين (1.024910 - 1.080854)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يشجع مدير المدرسة الموظفين على التغيير نحو الأفضل دائماً"، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.038710)، وانحراف معياري قدره (1.024910) وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يعزز مدير المدرسة في الموظفين ابتكار أساليب عمل جديدة تتناسب مع متطلبات العصر " بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.993548)، وانحراف معياري (1.072058)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة: " يستشير مدير المدرسة الموظفين لابتكار أفكار جديدة لمصلحة العمل"، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.883871)، وانحراف معياري (1.080854).

البعد الخامس: التمكين

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القيادة التحويلية لبعد التمكين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	يُشرك مدير المدرسة الموظفين في صنع القرارات.	3.690323	1.047990	8	مرتفع
2	يُمكن مدير المدرسة الموظفين معه من المعلومات التي يحتاجون إليها في العمل.	3.903226	1.055439	5	مرتفع
3	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في التنفيذ.	3.858065	1.107464	7	مرتفع
4	يسهل مدير المدرسة للموظفين الإجراءات التي تساعدهم في حل المشكلات.	3.941935	1.088540	3	مرتفع
5	يعمل مدير المدرسة على تقوية نفوذ	3.858065	1.124917	6	مرتفع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
	الموظفين ويقدم لهم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها.				
6	يشرح مدير المدرسة للموظفين معه أهداف المؤسسة ويترك لهم اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها.	3.929032	1.069711	4	مرتفع
7	يساعد مدير المدرسة الموظفين معه على تجاوز مصالهم الخاصة من أجل مصلحة المدرسة ورسالتها وأهدافها.	3.967742	1.089617	2	مرتفع
8	يشجع المدير الموظفين على الإنجاز والتنمية المهنية المستمرة.	4.038710	1.092381	1	مرتفع
	الدرجة الكلية للمحور الرابع	3.898387	1.084507	-	مرتفع

يبين جدول (9) السابق أن المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين لبعث التمكين للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.898387)، وانحراف معياري (1.084507)، وتراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات ما بين (3.690323 - 4.038710)، وانحراف معياري بين (1.047990 - 1.092381)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يشجع المدير الموظفين على الإنجاز والتنمية المهنية المستمرة"، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.038710)، وانحراف معياري قدره (1.092381) وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يساعد مدير المدرسة الموظفين معه على تجاوز مصالهم الخاصة من أجل مصلحة المدرسة ورسالتها وأهدافها" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.967742)، وانحراف معياري (1.089617)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة: " يُشرك مدير المدرسة الموظفين في صنع القرارات"، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.690323)، وانحراف معياري (1.047990).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي: ما هو مستوى دافعية المعلمين

للتنمية المهنية الذاتية في المدارس الحكومية في دولة قطر؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

عينة الدراسة على أبعاد محور التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية مرتبة ترتيباً تنازلياً،

وجداول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية الذاتية

للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر

م	أبعاد التنمية المهنية الذاتية للمعلمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب	4.268387	1.010511	1	مرتفع جداً
2	المجال المعرفي	4.161291	1.046952	2	مرتفع
3	مجال الإدارة	3.926267	1.06682	3	مرتفع
	المجموع الكلي	4.118648	1.041428		مرتفع

يتضح من خلال الجدول (10) السابق أن ادراك المعلمين لمستوى التنمية المهنية الذاتية لديهم بالنسبة

لأبعاد المحور والدرجة الكلية له كان ضمن المستوى المرتفع جداً والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (4.118648 - 4.268387)، وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.041428 -

1.010511)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل

التعليمية ومشكلات الطلاب) بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.268387)، وفي المرتبة الثانية

بعد (المجال المعرفي) بدرجة مرتفعة ايضاً وبمتوسط حسابي (4.161291)، وفي المرتبة الثالثة بعد

(مجال الإدارة)، وبمتوسط حسابي (3.926267)، وبدرجة مرتفعة أيضًا، وبالنسبة للمجموع الكلي كانت درجة التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بالمدارس الحكومية بدولة قطر مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.118648).

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة:

البعد الأول: مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بالنسبة لبعد "مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	أتابع المستجدات الحديثة في مجال استراتيجيات التدريس.	4.212903	0.980240	7	مرتفع
2	اهتم بتطوير معارفي ومعلوماتي المتصلة بالتحصيل الدراسي لطلابي.	4.309677	1.022905	1	مرتفع جدًا
3	أحرص على تعلم مهارات طرق التدريس المختلفة التي تتناسب مع الفروق المختلفة للطلاب.	4.270968	0.988963	4	مرتفع جدًا
4	أزود بالمهارات التي تمكنني من مواجهة مشكلات الطلاب.	4.277419	1.016331	3	مرتفع جدًا
5	أكتسب الطرق الحديثة التي تساعدني في الكشف عن مشكلات طلابي مبكرًا حتى يسهل علاجها.	4.232258	1.018143	6	مرتفع
6	أتعلم الطرائق الفعالة التي يجب أن يتبعها	4.270968	1.033904	3	مرتفع جدًا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
	المعلم في إيصال المعارف والمهارات والمعلومات إلى الطالب.				
7	أحرص على التنمية الذاتية التي تمكنني من استخدام الوسائل التعليمية الفعالة في المواقف التعليمية.	4.264516	1.044947	5	مرتفع جدًا
8	أحرص على اكتساب استراتيجيات تعليمية مناسبة محورها المتعلم.	4.264516	1.013400	5	مرتفع جدًا
9	أكتسب القدرة على صياغة أهداف تعليمية تنمي عمليات التفكير والاستقصاء لدى الطلاب.	4.303226	0.982801	2	مرتفع جدًا
10	أحرص على اكتساب الطرق التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة في المجال التعليمي.	4.277419	1.003471	3	مرتفع جدًا
	الدرجة الكلية للبعد الأول	4.268387	1.010511	-	مرتفع جدًا

يتضح من خلال جدول (11) السابق ان المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين لمستوى التنمية المهنية الذاتية لديهم بالنسبة لبعد "مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب" كان ضمن المستوى المرتفع جدًا، والمرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي في الدرجة الكلية (4.268387)، وتراوحت متوسطات العبارات ما بين (4.212903 - 4.309677)، وانحراف معياري بين (0.980240 - 1.022905)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة "اهتم بتطوير معارفي ومعلوماتي المتصلة بالتحصيل الدراسي لطلابي." بمستوى مرتفع جدًا، وبمتوسط حسابي بلغ (4.309677)، وانحراف معياري قدره (1.022905)، والفقرة في المرتبة الثانية "أكتسب القدرة على صياغة أهداف تعليمية تنمي عمليات التفكير والاستقصاء لدى الطلاب" بمتوسط حسابي (4.303226)، وانحراف

معياري (0.982801)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "أتابع المستجدات الحديثة في مجال استراتيجيات التدريس"، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.212903)، وانحراف معياري (0.980240).

البعد الثاني: المجال المعرفي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بالنسبة لبعد "المجال المعرفي"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	اطور معارفي من خلال الانضمام إلى دورات التنمية المهنية الذاتية.	4.006452	1.047550	8	مرتفع
2	احرص على اكتساب كل ما هو جديد في مجال تخصصي من خلال برامج التدريب.	4.148387	1.055558	7	مرتفع
3	اكتسب فرص التعلم الذاتي في مجال التخصص لتنمية معارفي.	4.161290	1.059796	6	مرتفع
4	احرص على إثراء معارفي من أجل رفع مستوى أدائي المهني.	4.187097	1.061652	3	مرتفع
5	احرص على مواكبة التغييرات والتطورات في المجالات المعرفية والتقدم التكنولوجي والتطور في أساليب التقويم.	4.174194	1.032890	4	مرتفع
6	اكتسب طرق التطوير والتجديد في الجانب الأكاديمي والتخصصي.	4.206452	1.048789	2	مرتفع
7	احرص على تحديد جوانب القصور في الجانب الأكاديمي والعمل على علاجه.	4.167742	1.049548	5	مرتفع
8	احرص على تعلم طرق جديدة للتغلب على المشكلات التي تواجهني أثناء العمل المدرسي.	4.238710	1.019829	1	مرتفع جداً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.161291	1.046952	-	مرتفع

يبين جدول (12) السابق أن المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين لمستوى التنمية المهنية الذاتية لديهم بالنسبة لبعد "المجال المعرفي" كان ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (4.161291)، وانحراف معياري (1.046952)، وتراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات ما بين (4.238710 - 4.006452)، وانحراف معياري بين (1.019829 - 1.047550)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة " احرص على تعلم طرق جديدة للتغلب على المشكلات التي تواجهني أثناء العمل المدرسي"، بمستوى مرتفع جدًا، وبمتوسط حسابي بلغ (4.238710)، وانحراف معياري قدره (1.019829) وجاء في المرتبة الثانية الفقرتين " احرص على إثراء معارفي من أجل رفع مستوى أدائي المهني"، و " اكتسب طرق التطوير والتجديد في الجانب الأكاديمي والتخصصي"، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.206452)، وانحراف معياري (1.048789)، أما الفقرة "اطور معارفي من خلال الانضمام إلى دورات التنمية المهنية الذاتية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (4.006452)، وانحراف معياري (1.047550).

البعد الثالث: مجال الإدارة:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بالنسبة لبعد "مجال الإدارة"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	اهتم ببرامج التنمية المهنية التي تساعدني على إدارة الوقت وتنظيمه.	3.980645	1.065827	3	مرتفع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
2	احرص على التزود ببرامج التنمية المهنية التي تعزز الإدارة الصفية للأنشطة والطلاب.	4.096774	1.036817	1	مرتفع
3	اهتم بتنمية وعيي القانوني بما لي من حقوق وما علي من واجبات مهنية.	4.019355	1.089924	2	مرتفع
4	اكتسب طرق فعالة لمواجهة المواقف الطارئة بطريقة ابتكارية.	3.980645	1.071902	3	مرتفع
5	أشارك إدارة المدرسة في حل مشكلاتها لاكتساب خبرات عملية.	3.870968	1.023805	5	مرتفع
6	أشارك المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية.	3.658065	1.089732	6	مرتفع
7	احرص على اكتساب الخبرات الإدارية من خلال الانضمام إلى برامج التنمية المهنية.	3.877419	1.089732	4	مرتفع
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	3.926267	1.06682	-	مرتفع

يبين جدول (13) السابق أن المتوسط الحسابي لإدراك المعلمين لمستوى التنمية المهنية الذاتية لديهم بالنسبة لبعد "مجال الإدارة" كان ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.926267)، وانحراف معياري (1.06682)، وتراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات ما بين (3.658065 - 4.096774)، وانحراف معياري بين (1.036817 - 1.089732)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة " احرص على التزود ببرامج التنمية المهنية التي تعزز الإدارة الصفية للأنشطة والطلاب"، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.096774)، وانحراف معياري قدره (1.036817) وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " اهتم بتنمية وعيي القانوني بما لي من حقوق وما علي من واجبات مهنية" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.019355)، وانحراف معياري (1.089924)، أما الفقرة "

أشارك المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.658065)، وانحراف معياري (1.089732).

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على الآتي: ما هو تأثير ممارسات القيادة

التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر؟

وتم التحقق من ذلك من خلال التعرف على العلاقة بين المتغيرين أولاً، والتي يوضحها الجدول (14)

التالي:

جدول (14) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

المتغيرات	مجال المنهج المدرسي	المجال المعرفي	مجال الإدارة	التنمية المهنية الذاتية للمعلمين
الجابذية	**0.721	**0.706	**0.715	**0.760
الدافعية الإلهامية	**0.644	**0.679	**0.724	**0.721
الاعتبارات الفردية	**0.664	**0.613	**0.652	**0.679
الاستثارة الذهنية	**0.677	**0.669	**0.725	**0.732
التمكين	**0.632	**0.642	**0.708	**0.698
القيادة التحويلية	**0.689	**0.702	**0.754	**0.757

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط موجب دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، بين

المتغيرين في الدرجة الكلية، وفي الأبعاد، وفيما يلي حساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين

لمعرفة الأثر:

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة الارتباط	ر ²	معامل التحديد	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	ثابت الانحدار
----------------	-----------------	---------------	----------------	---------------	----------	---------------	----------	---------------	----------------	---------------

24.35	1.22	0.00	**4.18	0.00	493.4	0.573	0.573	0.757	التحويلية	المهنية	الذاتية
-------	------	------	--------	------	-------	-------	-------	-------	-----------	---------	---------

**دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق جدول (15) أنه:

درجة مساهمة القيادة التحويلية في التغيير في التنمية المهنية للمعلمين جاءت دالة وموجبة، وكانت نسبة التباين في التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بسبب أثر القيادة التحويلية (57%) . كما كانت قيمة ف دالة إحصائياً، وكانت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ومن ثم يمكن القول بأن للقيادة التحويلية أثر في التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر، حيث كانت قيمة ف (493.4) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكذلك بلغت قيمة ت (4.18) وهي كذلك قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي سبق عرضها في الفصل الرابع وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة مع نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة، وسيكون مناقشة النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة كما يلي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على الآتي: ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في دولة قطر؟

حيث اتضح من خلال الجدول (4) أن مستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر بالنسبة لأبعاد المحور والدرجة الكلية له كان ضمن المستوى المرتفع، في الدرجة الكلية وفي الأبعاد، وتشير هذه النتيجة إلى أن ادراك المعلمين لمستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر مرتفع، حيث إنه من وجهة نظر المعلمين فإن قادة المدارس قادرين على إيصال رسالة المنظمة، ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى أن من وجهة نظر المعلمين فإن القادة التحويليين يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم، بحيث ترفع من روحهم المعنوية، وتنشط سيادة القيم بالمنظمة، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة، وإبداعية، للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم، فالقادة بالمدارس الحكومية في

دولة قطر قادرون على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، ويستطيعون تحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي ذات السياق من وجهة نظر المعلمين فإن قادة المدارس الحكومية في دولة قطر يمارسون ممارسات قيادية تركز على الدبلوماسية في توجيه طاقات المعلمين، بأسلوب يساهم في دفع عجلة التطور، والتغيير عن طريق التأثير الإيجابي على العاملين في المدرسة، وبناء منظومة من العلاقات القائمة على الاحترام بين المديرين والمعلمين، ومشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار، وتمكينهم بأن يكون المعلم قائد في المستقبل، ومن خلال ذلك يسعى المعلم لتحقيق أهداف المدرس بدلاً من تحقيق أهدافه الشخصية، فعندما يشعر المعلم بأن له دوراً فاعلاً في إدارة المدرسة سوف يسعى جاهداً لتحقيق الفائدة القصوى للمدرسة.

ولدى قادة المدارس الحكومية بدولة قطر من وجهة نظر المعلمين وعي بالممارسات القيادية الحديثة، ويحصلون على دورات وورش عمل لتنمية قدراتهم القيادية، من أجل الارتقاء بالمنظومة التعليمية وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن عملية اختيار وتعيين القادة يتم بصورة موضوعية، محسوبة، ومخططة، وهادفة، وفي ضوء معايير يتم مراعاتها من أجل اختيار قادة قادرين على مسايرة التطوير، والارتقاء بالأداء، وإشراك المعلمين في وضع أهداف المدرسة، وطرق تحقيقها، وحل مشكلاتها، والعمل على إيجاد ثقافة خاصة بها تقوم على تفويض السلطة للمعلمين، بما يرفع ويعزز من دافعيتهم وولائهم للعمل، ومحاولة توفير بيئة ملائمة لتطورهم، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، والإبداع والابتكار في أدائهم، كما تسمح لهم باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بشكل واعي، فردياً وجمعياً، وتنمية قدرتهم على المبادرة والإبداع.

كما اتضح من خلال جدول (5) الخاص بمستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر بالنسبة لبعد الجاذبية أنه كان ضمن المستوى المرتفع، حيث أن إدراك المعلمين لقادة المدارس بأن لديهم رؤية واضحة لأهداف المدرسة ورسالتها، ويمتلكون القدرة على غرس روح الفخر والولاء والانتماء لدى العاملين بالمدرسة، يحرصون على غرس الاعتزاز في نفوس المعلمين بالانتماء للمدرسة، ويُشعرون المعلمين بالتفاؤل والحماس في العمل، بالإضافة إلى أنهم يتمتعون بالاحترام والثقة بين المعلمين، وبقوة الشخصية، والثقة في النفس، ويُعتبر مدير المدرسة مثل أعلى يقتدى به من قبل الموظفين في العمل، كما يحثون العاملين معهم على احترام الآخر.

وكذلك أظهرت النتائج بجدول (6) أن مستوى القيادة التحويلية الخاص ببعد الدفعية الإلهامية في المدارس الحكومية بدولة قطر جاء ضمن المستوى المرتفع كذلك، حيث يدرك المعلمون أن مدرء المدارس يمتلكون القدرة على تحفيز الموظفين، ومن خلال سماتهم وخصائصهم الفريدة يتمكنون من الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من العاملين، ويستطيع إِبصال الرؤية المستقبلية للعاملين، ولديه القدرة على الارتقاء بتوقعاتهم، كما يحرص على إثابتهم، وتشجيعهم مادياً ومعنوياً، ودائماً ما يعرض أعمالهم على أنها أعمال رائعة تستحق الثناء لتشجيعهم وإثارة دافعيتهم، بالإضافة إلى أن مدير المدرسة يظهر الولاء لأهداف المؤسسة أمام الموظفين، ويشجعهم على العمل بروح الفريق.

وفي ذات السياق أشارت النتائج التي بجدول (7) أن مستوى القيادة التحويلية الخاص ببعد الاعتبارات الفردية في المدارس الحكومية بدولة قطر جاء ضمن المستوى المرتفع، وقد يرجع ذلك إلى أن إدراك المعلمين لمدرء المدارس بانهم يهتمون بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين، ويدركون أهمية مراعاة هذا المبدأ، ويتصرفون بوعي على أساسه بين العاملين، فيتعاملون مع كل موظف بطريقة تتناسب معه، كما يهتمون بتدريبهم، وإرشادهم حيث إن مدير المدرسة الكفاء هو الذي يدرك أن اهتمامات الموظفين ليست

واحدة، وأن حاجاتهم ليست متشابهة، فيتصرف بناء على هذا الاختلاف، كما يحرص على بناء الثقة، ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، فيعالج بحزم جوانب الضعف، ويدعم نواحي القوة. وفيما يتعلق بمستوى القيادة التحويلية الخاص ببعث الاستثارة الذهنية في المدارس الحكومية بدولة قطر فلقد أشارت نتائج جدول (8) أنه جاء ضمن المستوى المرتفع، أيضاً، ولعل هذا يرجع إلى أن إدراك المعلمين لقيادة المدارس أنهم يحرصون على إشراك المعلمين في إدارة المدرسة، واستثارتهم فكرياً بحيث يتصدون للمشكلات التي تعرض للمؤسسة من تلقاء أنفسهم، ويسعون لحلها بصورة مباشرة، وتلك الاستثارة الفكرية تنشأ من خلال توحيد المدير مع العاملين معه في الأهداف، والاهتمامات، ومشاركتهم ومناقشتهم في كل ما يخص المؤسسة، واطلاعهم على أهدافها، ونقاط قوتها وضعفها، وتحملهم المسؤولية، مما يحفزهم على إيجاد حلول إبداعية لتلك المشكلات.

وفي ذات السياق أشارت نتائج جدول (9) أن مستوى القيادة التحويلية الخاص ببعث التمكين في المدارس الحكومية بدولة قطر جاء ضمن المستوى المرتفع أيضاً، ولعل تلك النتيجة ترجع إلى فكرة أن إدراك المعلمين للقيادة بتلك المدارس أنهم يتبعون مبدأ التشاركية، وأن القادة يشركون الموظفين في إدارة المؤسسة، فيمكنونهم من اتخاذ القرارات، والبحث عن حلول للمشكلات، ويشرحون لهم الأهداف ويتركون لهم الحرية في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، فالجميع في موضع المسؤولية، وكذلك يمكنونهم من إبداء آرائهم ومقترحاتهم، ومساعدتهم على تحقيقها، فيمدونهم بالطاقة، وبرؤية مستقبلية تتوافق مع التغيير والتطوير، ويمدوهم كذلك بالمعلومات التي يحتاجون إليها في العمل، ويشجعونهم على تحمل المسؤولية والاستقلالية في التنفيذ، ويسهلون عليهم الإجراءات التي تساعد في حل المشكلات، كما يقدمون لهم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات، منها دراسة الفتوح (2022) والتي بينت أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن (المملكة العربية السعودية) بممارسة (عالٍ) في الدرجة الكلية وفي الأبعاد، ودراسة الليمون (2022) والتي توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة في الدرجة الكلية وفي الأبعاد، ودراسة الغويري (2020) والتي أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين عالية في الدرجة الكلية وفي الأبعاد، ودراسة الغزالي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً في الدرجة الكلية وفي الأبعاد.

بينما تختلف عن دراسة العمور (2022) والتي توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة في الدرجة الكلية وفي الأبعاد، ودراسة الزهور (2021) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية وفي الأبعاد، وكذلك دراسة الوحش (2021) والتي ظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية وفي الأبعاد.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي نص على الآتي: ما هو مستوى دافعية المعلمين

للتنمية المهنية الذاتية في المدارس الحكومية في دولة قطر؟

وقد اتضح من خلال الجدول (10) أن مستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر بالنسبة لأبعاد المحور والدرجة الكلية له كان ضمن المستوى المرتفع جداً والمرتفع، حيث كانت الدرجة الكلية ضمن المستوى المرتفع، وتراوحت الأبعاد ما بين مرتفع ومرتفع جداً، وترجع هذه

النتيجة إلى أن المعلمين بالمدارس الحكومية بدولة قطر يدركون أن لديهم اهتمام بالتنمية المهنية، وحرص على الالتحاق بالبرامج التدريبية، والدورات، التي تزيد من النمو المهني لهم، لاسيما في ظل عصر التقدم العلمي والتكنولوجي.

كما أن لديهم قناعة بأهمية التنمية المهنية المستمرة، وأن المعلم لابد أن يحرص على تنمية ذاته مهنيًا، وأن يتابع المستجدات في مجال تخصصه، وفي مجال الثقافة العامة، نظرًا لأن برامج الإعداد الأكاديمي غير قادرة على مسايرة التطور العلمي والتقني، ومن ثم كان لزامًا على المعلمين أثناء العمل أن يحرصون على تنمية ذاتهم مهنيًا.

ولعل إدراك مدراء المدارس لأهمية التنمية المهنية الذاتية للمعلمين، وحرصهم عليها فإنهم يشجعون المعلمين على ضرورة النمو المهني، ويوفرون لهم الوقت اللازم لذلك، ويوفرون لهم الدورات التي تزيد من نموهم المهني، حسب احتياجاتهم المهنية، كما أن ربط الترقيات والحوافز والمكافآت بالنمو المهني، وبالالتحاق بالدورات قد يكون دافعًا لبعض المعلمين على الالتحاق بها.

وبالتالي فإن معلمي المدارس الحكومية بدولة قطر يحرصون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم عن طواعية واختيار شخصي، لأنهم يرون في تلك الممارسة استمرارية لكفاءتهم ولشخصهم، وولائهم لمهنتهم، حيث يحرصون على تنمية مهاراتهم، واكتساب أي معلومة أو سلوك يجعلهم يشعرون بالرضا والسلام الداخلي، وتعينهم على التركيز على أهدافهم في الحياة، وتحقيقها، وتعددهم وتجهزهم للتعامل مع أي عائق يواجههم.

ولدى هؤلاء المعلمين وعي بأهمية التنمية المهنية للمعلم، وانها من أساسيات تحسين التعليم وتجويده. وأهميتها في تطوير أداء المعلم. الأمر الذي يمكن أن ينعكس بصورة مباشرة على تعلم المتعلم المعارف

والمهارات والسلوكيات اللازمة له. فالتنمية المهنية تعد المقوم الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية والثقافية للمعلم حتى يتمكن من أداء عمله بصورة جيدة، ونظراً للدور الذي يلعبه المعلم في تشكيل عقول الأجيال الجديدة وتدريبها للحصول على المعرفة من مصادرها، وتوظيفها لخدمة متطلبات مجتمع المعرفة. كان لزاماً على المعلمين أن يحرصوا على تنمية قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة التطور والتغيير، ومواجهة المتغيرات التي لا يمكن مواكبتها إلا بالتزود بالخبرات التي تؤهله لذلك. ومن ثم فالمعلمون بالمدارس الحكومية بدولة قطر يدركون أن العلوم تتغير، والتقنية تتسارع خطاها نحو المستحدثات. لذا أصبح التحدي الذي يواجههم في أثناء الخدمة هو مواكبة هذه المتغيرات، والتزود بالمهارات المتجددة لملاحقتها.

كما اتضح من خلال جدول (11) أن إدراك المعلمين لمستوى التنمية المهنية الذاتية لديهم بالنسبة لبعده "مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب" كان ضمن المستوى المرتفع جداً، ولعل ذلك يرجع إلى أن هذا المجال هو الذي يميز المعلمين عن بعضهم، وعليه يتوقف مدى كفاءة المعلم، فالمعلمون يتابعون المستجدات الحديثة في مجال استراتيجيات التدريس، ويهتمون بتطوير معارفهم ومعلوماتهم المتصلة بالتحصيل الدراسي لطلابهم، ويحرصون على تعلم طرق واستراتيجيات التدريس المختلفة والحديثة والتي تتناسب مع الفروق المختلفة للطلاب، كما يحرصون على التزود بالمهارات التي تمكنهم من مواجهة مشكلات الطلاب، واكتساب الطرق الحديثة التي تساعدهم في الكشف عن مشكلات طلابهم مبكراً حتى يسهل علاجها، ويحرصون على تعلم الطرائق الفعالة التي يجب أن يتبعها المعلم في إيصال المعارف والمهارات والمعلومات إلى الطالب، كما يحرصون على التنمية الذاتية التي تمكنهم من استخدام الوسائل التعليمية الفعالة في المواقف التعليمية، واكتساب الطرق التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة في المجال التعليمي، نظراً لأن النظام التعليمي بدولة قطر نظام

يهتم بالتكنولوجيا الحديثة، وبتطبيقها في العملية التعليمية، كما أن نظام اختيار المعلمين يتم في ضوء معايير أهمها الامام بتلك المهارات، والاتصاف بتلك القدرات.

كما اتضح من جدول (12) أن إدراك المعلمين لمستوى التنمية المهنية الذاتية لديهم بالنسبة لبعد "المجال المعرفي" كان ضمن المستوى المرتفع، ولعل ذلك يرجع إلى أن أغلب الدورات والبرامج المقدمة للمعلمين للتنمية المهنية تؤكد على النواحي المعرفية، كما أن المعلم الناجح هو الذي يحرص على متابعة المستجدات في مجال تخصصه، ويحرص على اكتساب كل جديد فيه، وتنمية ذاته معرفيًا، حتى لا يكون سخرية بين الطلاب، ولكي يستطيع إيصال المعارف لطلابه، ففاقد الشيء لا يعطيه، كما أن متابعة المعلمين داخل المدارس من خلال مديري المدارس والإشراف الأكاديمي والتربوي لهم دور كبير في تشجيع المعلمين على التنمية المهنية الذاتية في المجال المعرفي، فمتابعة المعلمين توقعهم على نواحي القصور لديهم، واللازم تميتهم فيها، كما يتم توجيههم وإرشادهم إلى طرق تلك التنمية، وحثهم عليها.

كما أشارت النتائج الواردة بجدول (13) أن إدراك المعلمين لمستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بالنسبة لبعد "مجال الإدارة" كان ضمن المستوى المرتفع، حيث إن دورات التنمية المهنية تكون متكاملة، معرفيًا ومهنيًا، وإداريًا، واجتماعيًا، كما أنه يتم تدريب المعلمين على ممارسة الأساليب الإدارية من باب المشاركة في الإدارة، ومن باب إعدادهم مسبقًا لتولي مناصب إدارية، بالإضافة إلى أن هؤلاء المعلمون لديهم وعي بأهمية برامج التنمية المهنية حيث إنها تساعدهم على إدارة الوقت وتنظيمه، وتعزز قدرتهم على الإدارة الصفية للأنشطة والطلاب، وتنمي وعيهم القانوني بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، وتكسبهم طرق فعالة لمواجهة المواقف الطارئة بطريقة ابتكارية داخل الفصل أو داخل المدرسة، وتزيد لديهم القدرة على قيادة الفريق، والعمل التعاوني، والمشاركة في حل المشكلات، واكتساب خبرات عملية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحارثية وآخرون (2022) والتي وكشفت عن أن أبعاد القوة التطويرية لدى المعلمين (فاعلية التعلم، وفاعلية التدريس، والتعاون، والانخراط البناء) تتحقق بمستوى كبير جداً، ودراسة الدهشان ومحمود (2021) والتي أشارت إلى أن المتطلبات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة مهمة بدرجة كبيرة، ودراسة أبو علوش (2020) والتي أشارت إلى أن المعلمات يعطين أهمية كبيرة لمجالات طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية في برامج التنمية المهنية الذاتية للمعلمين، ودراسة الفارس والشماس (2017) والتي توصلت إلى فاعلية برامج التنمية المهنية في المجال التربوي، حيث كانت درجته جيدة.

وتختلف عن نتيجة دراسة Ennabeh et al. (2023) والتي توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت متوسطة، ودراسة الدلابيح والخريشا (2022) والتي أشارت إلى أن درجة التنمية المهنية الذاتية للمعلمين كانت متوسطة، ودراسة العتيبي (2022) والتي أشارت إلى أن واقع إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة حامد وزيدان (2020) والتي أكدت على ضعف مواكبة المعلمين للمستجدات في مجال التعلم وطرق التدريس، وانخفاض مهارات بعض المعلمين في استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة، ودراسة البداينة والرشايدة (2015) والتي توصلت إلى أن مستوى التنمية المهنية لدى المعلمين كان متوسطاً.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على الآتي: ما هو تأثير ممارسات القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر؟

حيث أشارت النتائج الواردة بجدول (14) وجدول (15) أن درجة مساهمة القيادة التحويلية في التنمية المهنية للمعلمين جاءت دالة وموجبة، ومن ثم اتضح وجود أثر للقيادة التحويلية في التنمية المهنية الذاتية

للمعلمين، وترجع هذه النتيجة إلى أن ممارسات القادة تنعكس على أداء المعلمين، وأن ما يقوم به القادة ينعكس على المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة العمور (2022) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار، ودراسة (2022) Rahmawati والتي توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة التحولية لرؤساء المدارس بدأت في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الإسلامية بتطوير البرامج والأنشطة الواردة في ERKAM مع الإشارة إلى نتائج (التقييم الذاتي للمدرسة)، وأن ممارسة القيادة التحولية تسهم في التحسين المستمر لأداء المعلمين، ومهاراتهم، ودراسة (2022) Ibrahim حيث أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة التحولية لمديري المدارس لها علاقة إيجابية بالكفاءة الذاتية للمعلمين، وكذلك دراسة (2022) Muliati. et al والتي أشارت إلى أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، ودراسة الوحش (2021) والتي كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادية التحولية وفاعلية اتخاذ القرار لدى المعلمين، ودراسة الغويري (2020) والتي تبين وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين واقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

النتائج والتوصيات

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1) مستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر كان ضمن المستوى المرتفع في الدرجة الكلية، وكذلك في جميع الأبعاد (الجاذبية الدفاعية الإلهامية الاعتبارات الفردية الاستثارة الذهنية التمكين) كانت جميعها ضمن المستوى المرتفع.
- 2) مستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر في الدرجة الكلية له كان ضمن المستوى المرتفع، وكان ضمن المستوى المرتفع جدًا في مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب، وكان ضمن المستوى المرتفع في بعدي: المجال المعرفي، والإداري.
- 3) توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والتنمية المهنية للمعلمين، كما أن درجة اسهام القيادة التحويلية في التنمية المهنية للمعلمين جاءت دالة وموجبة، ووجود أثر للقيادة التحويلية في التنمية المهنية الذاتية للمعلمين.

التوصيات:

توصيات مستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر

وفقاً لنتائج مستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بدولة قطر ودرجة مساهمة القيادة التحويلية

في التنمية المهنية للمعلمين حيث جاءت دالة موجبة توصي الباحثة على الآتي:

- مساهمة إدارة السياسات والأبحاث في وزارة التعليم والتعليم العالي بإعداد بحوث تستهدف إدارات المدارس لقياس مستوى القيادة التحويلية في المدارس الحكومية (الرؤساء / مديري المدارس، نواب المدراء الأكاديميين والإداريين والمنسقين) كل فترة زمنية ونشر النتائج على مسؤولي الإدارات في وزارة التعليم والتعليم العالي (شؤون المدارس - قسم التوجيه التربوي - مركز التدريب والتطوير) وذلك لوضع أبعاد الجاذبية، والدفاعية الالهامية، والاعتبارات الفردية والاستثارة الذهنية والتمكين موضع المتابعة والتقييم الدوري وعمل دراسات دورية لمعرفة الاتجاه العام ومدى الانحراف عن ما هو مخطط للحفاظ على القياسات العالية والتنوعية، وتكثيف نشر الممارسات القيادية التحويلية المتميزة على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين وذلك نتيجة لإيجاد علاقة ارتباط ايجابية بين ممارسات القادة التي تنعكس على أداء المعلمين.

- الاهتمام بقيادة المستقبل، من خلال وضع خطة استراتيجية للتعاقب القيادي بالتكامل مع مركز قطر للقيادات كونه مركز يكسب مهارات قيادية فيساعد على تدريبهم، وإكسابهم مهارات المستقبل، وأساليب الشراكة المجتمعية، ذات جودة بطرق تنفيذية وأهمها المحاكاة مما يدعم قادة المستقبل، من أجل الارتقاء بالمدارس.

توصيات التنمية المهنية الذاتية في المدارس الحكومية في دولة قطر:

بناء على نتائج مستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر بالمرتفع والمرتفع جدًا، وأن المعلمين على درجة كافية من المعرفة بأهمية التنمية المهنية في وجود التطور المستمر والتقدم العلمي والتكنولوجي توصي الباحثة على الآتي

- الحفاظ على مستوى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر، من خلال توظيف جوانب تميز المعلمين في جميع مجالات العمل في مجتمعات مهنية حرة (يتم اختيارها من قبل المعلم ذاته حسب تحديده لاحتياجاته الفصلية والسنوية) تحت اشراف قسم التوجيه التربوي وشؤون المعلمين ومكتب التطوير المهني واحتساب الساعات في ملفه المهني بعد قياس اثر ذلك من قبل إدارات المدارس.
- مراقبة التنمية المهنية الذاتية من خلال أبعاد مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب، المجال المعرفي، ومجال الإدارة لأهميتها في تطوير أداء المعلم، حيث أن هذه الأبعاد تعتبر القوة التطويرية لدى المعلمين من حيث فاعلية التعلم، وفاعلية التدريس، والتفاؤل، والانخراط البناء.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- 1) إبراهيم، ريهام السيد عبد الجليل. (2022). معوقات التنمية المهنية الذاتية لدى معلم اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية ومتطلبات تحقيقها. مجلة كلية التربية، 117 (2)، 595 - 620.
- 2) أبو علوش، يوسف محمد. (2020). دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء بني كنانة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(19)، 55-76.
- 3) البداينة، صفاء يوسف ياسين، والرشايدة، نايل سالم فلاح. (2015). التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في محافظة الطفيلة وعلاقتها بالتجدد الوظيفي من وجهة نظر مديريهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
- 4) الحارثية، خالصة بنت سالم بن حمد، الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان، وحماد، وحيد شاه بور. (2022). القوة التطويرية للمعلمين وعلاقتها بتعلمهم المهني في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. المجلة التربوية، 36(143)، 175 - 202.
- 5) الدلابيح، منال تيسير موسى، والخريشا، ملوح باجي عايد. (2022). إدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- 6) الزهور، رائد علي حسن. (2021). القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلاية النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

- (7) السرحاني، فائزة محمد فراس. (2018). معوقات التنمية المهنية الذاتية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض موجهة نظرهن. مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 497 - 571.
- (8) الشقيرات، محمد فلاح محمد ، الجازي، رائدة عبد الكريم ديسان. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (3)، 1 - 17.
- (9) العظامات، ابتسام عواد. (2021). واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (43)، 22 - 36.
- (10) العمور، مني. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية، 38 (9)، 279 - 296.
- (11) الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- (12) الغنميين، سكينه أحمد محمد. (2022). واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم. مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 2 (2)، 205 - 228.
- (13) الفارس، محمود إسماعيل، و الشماس، عيسى. (2017). فاعلية برامج التنمية المهنية الموجهة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 39(39)، 89 - 123.

- 14) القحطاني، عوض بن علي عبد الله. (2017). واقع شبكات التواصل الاجتماعي في التنمية المهنية الذاتية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 7 (4)، 109 – 142.
- 15) القرني، محمد بن سالم بن سعد آل سويعد. (2018). احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 37 (117)، 343 – 399.
- 16) الليمون، محمد موسى عبد الله. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 38 (10)، 71 – 88.
- 17) المهداوي، نائلة جمعة خضر. (2022). درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين الجدد. المجلة العلمية لكلية التربية، 38 (6)، 1 – 30.
- 18) المهدي، مجدي صلاح طه. (2019). كليات التربية ووهم التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعرفة (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية، 74 (2)، 332 – 380.
- 19) آل جعثم، مسعود بن مشيب بن مبارك. (2018). تصور مثير للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen. مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (15)، 185 – 240.
- 20) بني عطا، مفيد محمد جمال. (2022). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (6)، 33 – 47.

- (21) حامد، نجلاء محمد ، زيدان، أسماء مراد صالح مراد. (2020). التنمية المهنية الذاتية لمعلمي التعليم الأساسي بمصر على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14 (5)، 213 – 314.
- (22) عوض، شيماء رفعت. (2022). التنمية المهنية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية قراءة في التوجهات العالمية المعاصرة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (9)، 1296 – 1325.
- (23) غنام، أميرة. (2017). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين؛ دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية CABAM – عين مليلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- (24) قاسم، مصطفى محمد عبد الله. (2021). تصور مقترح لجماعات التعلم المهني الرقمي كمدخل للتنمية المهنية الذاتية المستدامة على مستوى المدرسة لمعلمي التعليم ما قبل الجامعي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15 (4)، 526 – 596.
- (25) محمد، حماد جمال أبو العينين. (2019). القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية.
- (26) محمد، لما يوسف محمود. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات

نظر المشرفين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

(27) ناصر، رينا عبد الله سعيد ، الشرمان، منيرة. (2018). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45 (4)، 356 - 374.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Agustina Rahmi and others. The Transformational Leadership of School Principals. Organisational Climate and the Professional Attitudes of Teachers. university of Negeri Malang. Indonesia. 2019.
- 2) Alyson Goldstein. Developing All Teachers as Transformational Leaders: A Leadership Assessment and Coaching Model Of Professional Development. Institute for Graduate Clinical Psychology. 2020.
- 3) Angela Yicely Castro Garcés and others. The Role of Collaborative Action Research in Teachers' Professional Development. Universidad del Tolima. Ibagué. Colombia. 2016.
- 4) Dos Santos. The Relationship Between Teachers' Beliefs, Teachers' Behaviors, And Teachers' Professional Development: A Literature Review. International Journal of Education and Practice. 2019.
- 5) Ennabeh. L. M., Shatnawi. N. M. & Almomanym. M. (2023). The degree of effectiveness of in-service teacher training programs from teachers' point of view in Ajloun Governorate. The Jordanian Journal of Applied Sciences - Humanities Series. 34(2). 1-16.
- 6) Evers. A and others. The design and validation of an instrument to measure teachers' professional development at work. Open Universiteit. 2023.
- 7) Eyüp Ekinci and others. Primary School Teachers' Opinions on Professional Development (Professional Development Model Proposal). RedFame. 2019.
- 8) Gheith. E. & Aljaberi. N. (2018). Reflective Teaching Practices in Teachers and Their Attitudes toward Professional Self-development. International Journal of Progressive Education. 14 (3). 160 - 179.
- 9) Irmawati. A. J. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformational. kepemimpinan spiritual Kepala Madrasah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru MAN di Kabupaten Kediri. Master's thesis. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- 10) Jia Zhang and others. The Relationships among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers' Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think?. MDPI. 2022
- 11) May Britt Postholm. Teachers' professional development in school: A review study. Cogent Education. 2018.

- 12) Orit Avidov-Ungar. A model of professional development: teachers 'perceptions of their professional development. *Teachers and Teaching*. 2016.
- 13) Rahmawati. Ryan (2022) Implementasi kepemimpinan transformational Kepala Madrasah dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam: Studi multikasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang. Master's thesis. Universities Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- 14) Subhan Zein. Factors affecting the professional development of elementary English teachers. *Professional Development in Education*. 2015.
- 15) Supanji and others. The Effect of Transformational Leadership and Professional Competence on Teachers' Performance: The Role of Work Motivation. Universities Muhammadiyah Yogyakarta. Bantul. Yogyakarta. 55183. Indonesia. 2020.
- 16) Yoo. Julia H. (2017). The Effect of Professional Development on Teacher Efficacy and Teachers' Self-Analysis of Their Efficacy Change. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 18 (1). 84 - 94 .
- 17) Zachary Edmund Shutler. Examining the Impact of a Transformational Leadership Coaching Program on the Professional Engagement Levels of Teachers at a Rural School District. *Transformational Leadership Coaching*. 2022
- 18) Zuriani Hanim Zaini. Mahaliza Mansor. The Influence of the Transformational Leadership of the Headmasters on the Professional Development of Preschool Teachers. April 2021

الملاحق

ملحق (أ): موافقة أخلاقيات البحث العلمي



Qatar University Institutional Review Board QU-IRB

QU-IRB Registration: IRB-QU-2020-006, QU-IRB, Assurance: IRB-A-QU-2019-0009

DATE: July 30, 2023
TO: meejba al-rahma
FROM: Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB)
PROJECT TITLE: 2065920-1 The impact of transformational leadership on the professional development of teachers in public schools in Qatar
QU-IRB REFERENCE #: QU-IRB 1898-EA/23
SUBMISSION TYPE: New Project
ACTION: APPROVED
REVIEW TYPE: Expedited Review
DECISION DATE: July 30, 2023
REVIEW CATEGORY: Expedited review category # 4&7

Thank you for your submission of New Project materials for this project. The Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB) has APPROVED your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review according to Qatar Ministry of Public Health (MoPH) regulations. This project has been determined to be a MINIMAL RISK project.

Please remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. Qatar MoPH regulations require that each participant receives a copy of the consent document.

Please note that Expedited Review approvals are valid for a period of one year and renewal should be sought prior to June 30, 2024 to ensure timely processing and continuity. Moreover, any changes/modifications to the original submitted protocol should be reported to the committee to seek approval prior to continuation.

All UNANTICIPATED PROBLEMS involving risks to subjects or others (UPIRSOs) and SERIOUS and UNEXPECTED adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure.

All NON-COMPLIANCE issues or COMPLAINTS regarding this project must be reported promptly to this office.

Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project.

Documents Reviewed:

- Application Form - QU-IRB Application Form- Arabic Version m.docx (UPLOADED: 07/10/2023)
- Consent Form - Consent form (UPLOADED: 07/8/2023)
- Letter - Ministry of Education support letter (UPLOADED: 07/12/2023)
- Other - QU-IRB Check List me.pdf (UPLOADED: 06/9/2023)
- Questionnaire/Survey - The impact of transformational leadership on the professional development of teachers in public schools in Qatar.docx (UPLOADED: 07/8/2023)
- Training/Certification - citiCompletionCertificate_11113854_48438285.pdf (UPLOADED: 07/10/2023)
- Training/Certification - 19. QU-IRB training certificate - Muojba Almari.pdf (UPLOADED: 07/8/2023)

If you have any questions, please contact QU-IRB at 4403 5307 or qu-irb@qu.edu.qa. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Best wishes,

Prof. Emad Abu Shanab
Chairperson, QU-IRB



This letter has been issued in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Qatar University's records.

Qatar University-Institutional Review Board (QU-IRB), P.O. Box 2713 Doha, Qatar
Tel +974 4403-5307 (GMT +3hrs) email: QU-IRB@qu.edu.qa

ملحق (ب) : أسئلة الاستبيان ونتائجها

أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية

الأستاذة/_____ تاذة/ : الفاضل/_____ ل/ة
تحية طيبة وبعد:

أود دعوتك للمشاركة في هذه الدراسة البحثية بعنوان أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية (دولة قطر). يتم إجراء هذا البحث كجزء من متطلبات مشروع التخرج في برنامج ماجستير القيادة التنفيذية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة قطر. تهدف الدراسة لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ودافعية المعلمين للتنمية المهنية بالمدارس الحكومية. اجابتك على الأسئلة الواردة في هذا الاستطلاع ضرورية لاستكمال الدراسة. سيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها في سرية تامة لست مطالباً بالكشف عن أي معلومات سرية وسيكون الاستطلاع مجهول الهوية تماماً. لن يتم إعادة استخدام البيانات لأي غرض آخر في المستقبل.

يرجى الإشارة إلى أنني قد قرأت وفهمت ما تم ذكره في طلب الموافقة المستنيرة وأنه بالنظر فوق التالي، فإني أوافق على المشاركة في الاستطلاع.

من فضلك أجب على أسئلة هذا الاستبيان فقط في حال إذا كنت تعمل بمسمى وظيفي (أكاديمي).

إذا كان لديك أي سؤال حول هذا البحث، فلا تتردد في الاتصال بي على عنوان البريد الإلكتروني التالي:

(معجبه عبد الله ال رحمه المري/ 199751671@qu.edu.qa)

Approved Date: July 30, 2023 Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB)

أولاً/المحور الأول: التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية:					
م	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب:					
1	أتابع المستجدات الحديثة في مجال استراتيجيات التدريس.				
2	أهتم بتطوير معارفي ومعلوماتي المتصلة بالتحصيل الدراسي لطلابي.				
3	أحرص على تعلم مهارات طرق التدريس المختلفة التي تتناسب مع الفروق المختلفة للطلاب.				
5	أتزود بالمهارات التي تمكنني من مواجهة مشكلات الطلاب.				
6	أكتسب الطرق الحديثة التي تساعدني في الكشف عن مشكلات طلابي مبكراً حتى يسهل علاجها.				
7	أتعلم الطرائق الفعالة التي يجب أن يتبعها المعلم في إيصال المعارف والمهارات والمعلومات إلى الطالب.				
8	أحرص على التنمية الذاتية التي تمكنني من استخدام الوسائل التعليمية الفعالة في المواقف التعليمية.				
9	أحرص على اكتساب استراتيجيات تعليمية مناسبة محورها المتعلم.				
10	أكتسب القدرة على صياغة أهداف تعليمية تنمي عمليات التفكير والاستقصاء لدى الطلاب.				
11	أحرص على اكتساب الطرق التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة في المجال التعليمي.				
المجال المعرفي:					
1	أطور معارفي من خلال الانضمام إلى دورات التنمية المهنية الذاتية.				
2	أحرص على اكتساب كل ما هو جديد في مجال تخصصي من خلال برامج التدريب.				
3	أحرص على إثراء معارفي من أجل رفع مستوى أدائي المهني.				
4	أحرص على مواكبة التغييرات والتطورات في المجالات المعرفية والتقدم التكنولوجي والتطور في أساليب التقويم.				
5	أحرص على إثراء معارفي من أجل رفع مستوى أدائي المهني.				
6	أحرص على مواكبة التغييرات والتطورات في المجالات المعرفية والتقدم التكنولوجي والتطور في أساليب التقويم.				
7	أحرص على مواكبة التغييرات والتطورات في المجالات المعرفية والتقدم التكنولوجي والتطور في أساليب التقويم.				
7	أحرص على مواكبة التغييرات والتطورات في المجالات المعرفية والتقدم التكنولوجي والتطور في أساليب التقويم.				

Approved Date: July 30, 2023

Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB)

أولاً/المحور الأول: التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية:					
م	العقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1 8	أحرص على تحديد جوانب القصور في الجانب الأكاديمي والعمل على علاجه.				
1 9	أحرص على تعلم طرق جديدة للتغلب على المشكلات التي تواجهني أثناء العمل المدرسي.				
مجال الإدارة:					
2 0	أهتم ببرامج التنمية المهنية التي تساعدني على إدارة الوقت وتنظيمه.				
2 1	أحرص على التزود ببرامج التنمية المهنية التي تعزز الإدارة الصفية للأنشطة والطلاب.				
2 2	أهتم بتنمية وعيي القانوني بما لي من حقوق وما علي من واجبات مهنية.				
2 3	أكتسب طرق فعالة لمواجهة المواقف الطارئة بطريقة ابتكارية.				
2 4	أشارك إدارة المدرسة في حل مشكلاتها لاكتساب خبرات عملية.				
2 5	أشارك المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية.				
2 6	أحرص على اكتساب الخبرات الإدارية من خلال الانضمام إلى برامج التنمية المهنية.				

أولاً/المحور الثاني: القيادة التحولية:					
م	العقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الجاذبية:					
1	لدى قائد المدرسة رؤية واضحة لأهداف المدرسة ورسالتها.				
2	يملك مدير المدرسة القدرة على غرس روح الفخر والولاء والانتماء لدى الموظفين بالمدرسة.				
3	يغرس مدير المدرسة الاعتزاز في نفوس المعلمين.				
4	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بالتفاؤل والحماس في العمل.				
5	يتمتع مدير المدرسة بالاحترام والثقة بين المعلمين.				
6	يتمتع مدير المدرسة بقوة الشخصية والثقة في النفس.				
7	يعتبر مدير المدرسة مثل أعلى يقتدى به من				

Approved Date: July 30, 2023

Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB)

					قبل الموظفين في العمل.
					8 يحث مدير المدرسة الموظفين معه على احترام الآخر.
					الدافعية الإلهامية :
					9 لمدير المدرسة قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين.
					10 يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحفيز الموظفين إلى أعلى مستوى أداء ممكن.
					11 يستطيع مدير المدرسة إيصال الرؤية المستقبلية للموظفين.
					12 لدى مدير المدرسة القدرة على الارتقاء بتوقعات الموظفين.
					13 يستطيع مدير المدرسة الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من الموظفين.
					14 يعرض مدير المدرسة أعمال الموظفين على أنها أعمال رائعة تستحق الثناء لتشجيعهم وإثارة دافعيتهم.
					15 يظهر مدير المدرسة الولاء لأهداف المؤسسة أمام الموظفين.
					16 يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على العمل بروح الفريق.
					الاعتبارات الفردية:
					17 يعطي مدير المدرسة اهتمامًا خاصًا لكل فرد داخل المدرسة لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه.
					18 يعمل مدير المدرسة كموجه لكل من يعمل بالمدرسة.
					19 يخلق المدير فرصًا جديدة لتعليم كل فرد بالمدرسة.
					20 يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الموظفين بالمدرسة بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم.
					21 ينظر مدير المدرسة إلى الموظفين معه على أنهم أشخاص كاملين لهم حقوق وعليهم واجبات بدلاً من النظر إليهم كمرؤوسين.
					22 يستمتع مدير المدرسة لكل فرد بالمدرسة جيدًا.
					23 يعطي مدير المدرسة للموظفين معه الثقة والاهتمام للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
					24 يقوض مدير المدرسة الموظفين في بعض المهام لتنمية الإبداع لديهم.
					الاستثارة الذهنية:
					25 يستثير مدير المدرسة الموظفين لابتكار أفكار جديدة لمصلحة العمل.
					26 يشجع مدير المدرسة الموظفين على التغيير نحو الأفضل دائمًا.
					27 يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم حلول عملية للمشكلات بطرق إبداعية.

Approved Date: July 30, 2023

Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB)

					29	يشير مدير المدرسة المعلمين ليكونوا أكثر إدراكًا ووعيًا بمشكلات العمل.
					30	يعزز مدير المدرسة في الموظفين ابتكار أساليب عمل جديدة تتناسب مع متطلبات العصر.
					31	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على التعبير عن أفكارهم حتى ولو اختلفت معه.
التمكين						
					33	يُشارك مدير المدرسة الموظفين في صنع القرارات.
					34	يُمكن مدير المدرسة الموظفين معه من المعلومات التي يحتاجون إليها في العمل.
					35	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في التنفيذ.
					36	يسهل مدير المدرسة للموظفين الإجراءات التي تساعدهم في حل المشكلات.
					37	يعمل مدير المدرسة على تقوية نفوذ الموظفين ويقدم لهم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها.
					38	يشرح مدير المدرسة للموظفين معه أهداف المؤسسة ويترك لهم اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها.
					39	يساعد مدير المدرسة الموظفين معه على تجاوز مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المدرسة ورسالتها وأهدافها.
					40	يشجع المدير الموظفين على الإنجاز والتنمية المهنية المستمرة.

ثانياً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الجنسية:
- 3- المؤهل الدراسي: بكالوريوس ماجستير دكتوراة
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات. من 5 - 10 سنوات
- 5- تخصص الدراسة:

والباحثة تشكر لكم حسن تعاونكم

Approved Date: July 30, 2023
Qatar University Institutional Review
Board (QU-IRB)

ملحق (ج) : أسئلة الاستبيان ونتائجها (الإلكتروني)

" أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين " في المدارس الحكومية

155

Responses

07:49

Average time to complete

Closed

Status

1. مجال المنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومشكلات الطلاب

■ موافق بشدة ■ موافق ■ محايد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة

أتابع المستجدات الحديثة في مجال استراتيجيات التدريس.

أهتم بتطوير معارفي ومعلوماتي المتصلة بالتحصيل الدراسي لطلابي.

أحرص على تعلم مهارات طرق التدريس المختلفة التي تتناسب مع الفروق المختلفة للطلاب.

أتزود بالمهارات التي تمكنني من مواجهة مشكلات الطلاب.

أكتسب الطرق الحديثة التي تساعدني في...الكشف عن مشكلات طلابي مبكرا حتى يسهل

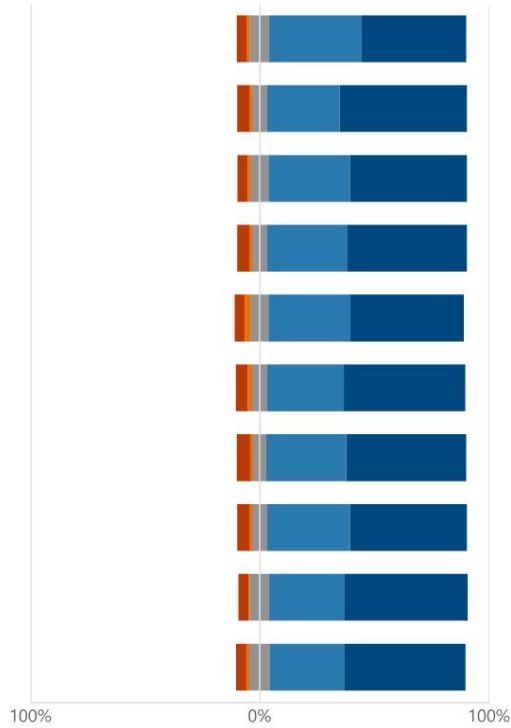
أتعلم الطرائق الفعالة التي يجب أن يتبعها المعلم...في إيصال المعارف والمهارات والمعلومات إلى

أحرص على التنمية الذاتية التي تمكنني من استخدام الوسائل التعليمية الفعالة في المواقف التعليمية

أحرص على اكتساب استراتيجيات تعليمية مناسبة محورها المتعلم

أكتسب القدرة على صياغة أهداف تعليمية تنمي عمليات التفكير والاستقصاء لدى الطلاب

أحرص على اكتساب الطرق التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة في المجال التعليمي



2. المجال المعرفي

■ موافق بشدة ■ موافق ■ محايد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة

أطور معارفي من خلال الانضمام إلى دورات التنمية المهنية الذاتية.

أحرص على اكتساب كل ما هو جديد في مجال تخصصي من خلال برامج التدريب.

أكتسب فرص التعلم الذاتي في مجال التخصص للتنمية معارفي.

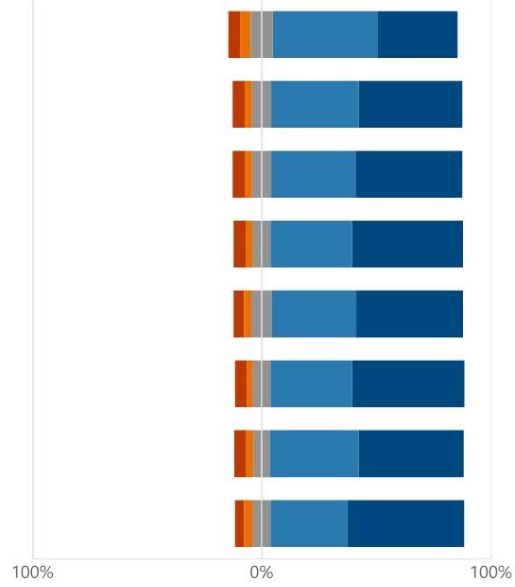
أحرص على إثراء معارفي من أجل رفع مستوى أدائي المهني.

أحرص على مواكبة التغييرات والتطورات في...المجالات المعرفية والتقدم التكنولوجي والتطور.

أكتسب طرق التطوير والتجديد في الجانب الأكاديمي والتخصصي.

أحرص على تحديد جوانب القصور في الجانب الأكاديمي والعمل على علاجه.

أحرص على تعلم طرق جديدة للتغلب على المشكلات التي تواجهني أثناء العمل المدرسي.



3. مجال الإدارة

■ موافق بشدة ■ موافق ■ محايد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة

أهتم ببرامج التنمية المهنية التي تساعدني على إدارة الوقت وتنظيمه.

أحرص على التزود ببرامج التنمية المهنية التي تعزز الإدارة الصفية للأنشطة والطلاب.

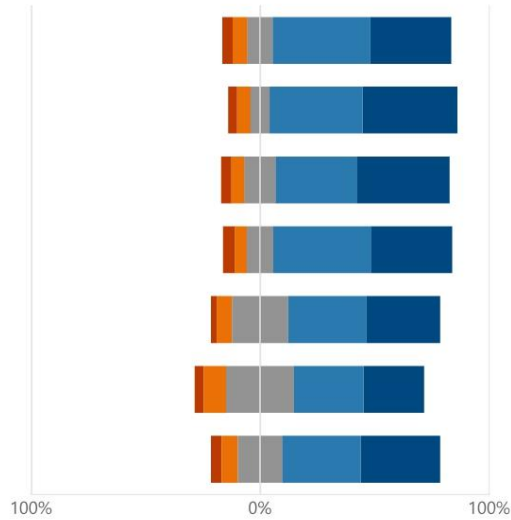
أهتم بتنمية وعبي القانوني بما لي من حقوق وما علي من واجبات مهنية.

أكتسب طرق فعالة لمواجهة المواقف الطارئة بطريقة ابتكارية.

أشارك إدارة المدرسة في حل مشكلاتها لاكتساب خبرات عملية.

أشارك المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية.

أحرص على اكتساب الخبرات الإدارية من خلال الانضمام إلى برامج التنمية المهنية.



4. الجاذبية

■ موافق بشدة ■ موافق ■ محايد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة

لدى قائد المدرسة رؤية واضحة لأهداف المدرسة ورسالتها.

يمتلك مدير المدرسة القدرة على غرس روح الفخر والولاء والانتماء لدى الموظفين بالمدرسة.

يعرس مدير المدرسة الاعتزاز في نفوس المعلمين.

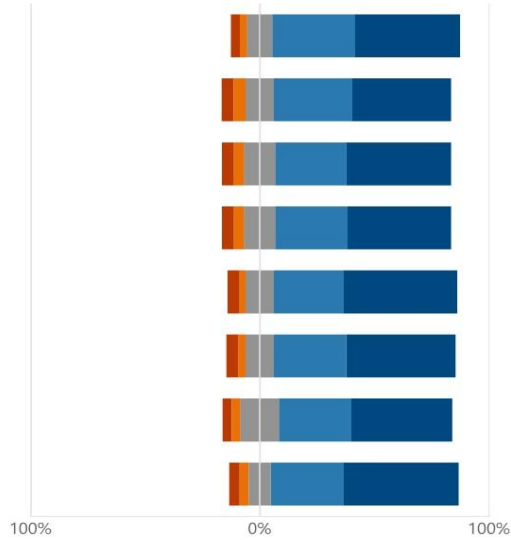
يُشعر مدير المدرسة المعلمين بالتفاؤل والحماس في العمل.

يتمتع مدير المدرسة بالاحترام والثقة بين المعلمين.

يتمتع مدير المدرسة بقوة الشخصية والثقة في النفس.

يعتبر مدير المدرسة مثل أعلى يقتدى به من قبل الموظفين في العمل.

يحث مدير المدرسة الموظفين معه على احترام الآخر.



انتمهم بنميه الإبداع بينهم.

7. الاستشارة الذهنية

■ موافق بشدة ■ موافق ■ محايد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة

يستثير مدير المدرسة الموظفين لايتكار أفكار جديدة لمصلحة العمل.

يشجع مدير المدرسة الموظفين على التغيير نحو الأفضل دائمًا.

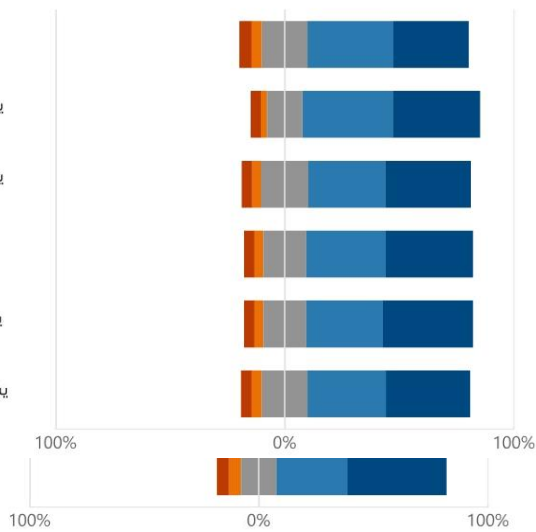
يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم حلول عملية للمشكلات بطرق إبداعية.

يثير مدير المدرسة المعلمين ليكونوا أكثر إدراكًا ووعيًا بمشكلات العمل.

يعزز مدير المدرسة في الموظفين ابتكار أساليب عمل جديدة تتناسب مع متطلبات العصر.

يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على التعبير عن أفكارهم حتى ولو اختلفت معه.

يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على العمل بروح الفريق.



8. التمكين

■ موافق بشدة ■ موافق ■ محايد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة

يُشرك مدير المدرسة الموظفين في صنع القرارات.

يُمكن مدير المدرسة الموظفين معه من المعلومات التي يحتاجون إليها في العمل.

يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في التنفيذ.

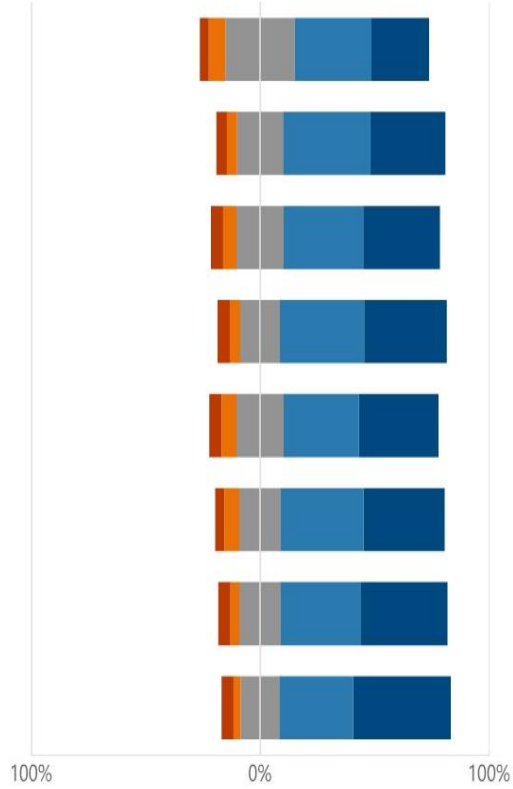
يسهل مدير المدرسة للموظفين الإجراءات التي تساعدهم في حل المشكلات.

يعمل مدير المدرسة على تقوية نفوذ الموظفين ويقدم لهم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها.

يشرح مدير المدرسة للموظفين معه أهداف المؤسسة ويترك لهم اختيار الوسائل المناسبة.

يساعد مدير المدرسة الموظفين معه على تجاوز...مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المدرسة.

يشجع المدير الموظفين على الإنجاز والتنمية المهنية المستمرة.



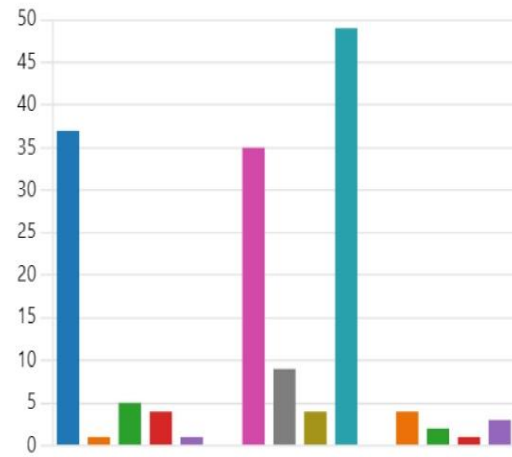
9. الجنس

● ذكر 50
● اثنى 105



10. الجنسية

قطري/ه	37
كويتي/ه	1
عماني/ه	5
سعودي/ه	4
بحريني/ه	1
اماراتي/ه	0
أردني/ه	35
فلسطيني/ه	9
سوري/ه	4
مصري/ه	49
ليبي/ه	0
تونسي/ه	4
مغربي/ه	2
سوداني/ه	1
Other	3



11. المؤهل الدراسي

بكالوريوس	126
ماجستير	20
دكتوراه	9



12. سنوات الخبرة

● أقل من 5 سنوات	12
● 5-10	24
● أكثر من 10 سنوات	119



13. تخصص الدراسة / مادة التدريس التي أقوم بتدريسها

● مسار أدبي (دراسات إسلامية)	10
● مسار أدبي (دراسات إجتماعية)	20
● مسار أدبي (لغة عربية)	28
● مسار أدبي (لغة إنجليزية)	17
● تربية بدنية	2
● فنون	5
● مسار علمي (علوم)	33
● مسار علمي (رياضيات)	19
● ادارة أعمال	2
● الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات	5
● Other	18

