

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية

والتعليم والتعليم العالي القطرية

إعداد

هيا عايد صالح عبدالله الشمري

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023/1444

2023. هيا عايد صالح عبدالله الشمري. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالبة هيا عايد صالح عبدالله الشمري بتاريخ 2023/7/31،

وُؤفّق عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب

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

جزء من امتحان الطالب.

الأستاذ الدكتور عبد الكريم سلامة صالح عواد

المشرف على الرسالة

الأستاذ الدكتور عبداللطيف العنوز

مناقش

المُلخَص

هيا عايد عبدالله صالح الشمري، ماجستير تنفيذي في القيادة

يوليو 2023.

العنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية.

المشرف على الرسالة: الأستاذ الدكتور عبد الكريم سلامة صالح عواد.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (375) قائدًا تربويًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وشكلوا ما نسبته (4%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة)، وجاء مجال (التأثير والجاذبية) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية مجال (الاستثارة الفكرية) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة مجال (التحفيز والإلهام) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وحل في المرتبة الرابعة مجال (الاعتبارات الفردية) وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والجنسية، وسنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة على حث القيادات التربوية على إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذها، وتقبل النقد البناء والآراء المختلفة، والعمل على تفويض المسؤوليات، وتبادل الأدوار القيادية بين العاملين. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، القادة التربويين، التأثير والجاذبية، الاستثارة الفكرية، التحفيز والإلهام، الاعتبارات الفردية.

ABSTARACT

Haya Ayed Abdullah Saleh Al-Shammari, an Executive Master's in Leadership graduate, July 2023.

Title: The Degree of Transformational Leadership Practice among Educational Leaders in the Qatari Ministry of Education and Higher Education.

Thesis Supervisor: Professor Dr. Abdul Karim Salama Saleh Awad.

The study aimed to determine the The Degree of Transformational Leadership Practice among Educational Leaders in the Qatari Ministry of Education and Higher Education. The study used a descriptive survey methodology and developed a questionnaire that was validated and reliable.

The study sample consisted of 375 educational leaders selected randomly, representing 4% of the total population. The study results showed that the degree of transformational leadership practice among educational leaders in the Qatari Ministry of Education was generally high. The domain of "influence and charisma" ranked first with a high level of practice, followed by the domain of "intellectual stimulation" in the second rank with a high level of practice. The domain of "motivation and inspiration" ranked third with a high level of practice, and the domain of "individual considerations" ranked fourth

with a high level of practice. The study results also indicated no statistically significant differences in relation to variables such as gender, educational qualification, nationality, and years of experience.

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

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

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على سيد الخلق وعلى آله وصحبه
أجمعين وبعد انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه لمن دواعي سروري أن أتقدم بالشكر
الجزيل إلى مشرفي في هذه الرسالة الذي ساعدني في إتمام هذ العمل، الفاضل الأستاذ
الدكتور عبد الكريم سلامة صالح عواد الذي ساهم بشكل كبير في رسالتي لجهوده
القيمة وتوجيهاته السديدة.

كما يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل
أحمد جمال رزق المحترم بما أمده لي من العون والدعم العلمي وإلى كل أستاذتنا ممن
درسونا وأسهموا في تكويننا خلال مسيرتنا الدراسية.

أسأل الله العلي العظيم أن أنشر الفائدة والعلم.

الإهداء

أهدي على الإنجاز إلى وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، متمثلة في الوزير
سعادة بثينة بنت علي الجبر النعيمي على دعمها اللامحدود وحرصها على تطوير
المنظومة التعليمية والارتقاء بها في دولة قطر.
وحرصا مني كمعلمة حاصلة على التميز العلمي جائزة سمو الأمير الشيخ تميم بن
حمد آل ثاني أمير دولة قطر حفظه الله أن أكمل مشوار تحقيق الطموح في تطوير
قدراتي وإمكانياتي فيما يسهم في رفعة الوطن وعلوه.
أهديكم عملي المتواضع راجية من الله سبحانه وتعالى أن يجعلنا ممن يتعلم الفائدة
وينشرها.

فهرس المحتويات

و.....	شكر وتقدير
ز.....	الإهداء
ح.....	فهرس المحتويات
ك.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراية وأهميتها
1.....	1.1 المقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة
4.....	1.3 أهداف الدراسة
4.....	1.4 أهمية الدراسة
5.....	1.5 أسئلة الدراسة
5.....	1.6 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها
6.....	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
6.....	2.1 الأدب النظري
6.....	2.1.1 القيادة
6.....	2.1.1.1 مفهوم القيادة
7.....	2.1.1.2 أهمية القيادة
8.....	2.1.1.3 مصادر قوة القيادة
9.....	2.1.1.4 نظريات القيادة
11.....	2.1.1.5 أنماط القيادة الحديثة
12.....	2.1.1.6 العوامل المؤثرة في القيادة
13.....	2.1.2 القيادة التحويلية
13.....	2.1.2.1 مفهوم القيادة التحويلية
14.....	2.1.2.2 أهمية القيادة التحويلية
15.....	2.1.2.3 خصائص القيادة التحويلية
16.....	2.1.2.4 سمات القائد التحويلي
17.....	2.1.2.5 أبعاد القيادة التحويلية
19.....	2.1.2.6 أهداف القيادة التحويلية
20.....	2.1.2.7 أهداف القيادة التحويلي في المجال التربوي

21.....	2.3 الدراسات السابقة
25.....	2.3 مناقشة ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
27.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات ونتائج الدراسة
27.....	3.1 منهج الدراسة
27.....	3.2 مجتمع الدراسة
27.....	3.3 عينة الدراسة
28.....	3.4 أداة الدراسة
31.....	3.5 متغيرات الدراسة
31.....	3.6 المعالجة الإحصائية
31.....	3.7 إجراءات الدراسة
33.....	3.8 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
38.....	3.9 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
42.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
42.....	4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
45.....	4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
47.....	4.3 التوصيات
48.....	4.4 المقترحات
49.....	قائمة المصادر والمراجع
49.....	المراجع باللغة العربية
56.....	المراجع باللغة الإنجليزية
59.....	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها 28
- الجدول رقم 2: مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها 29
- الجدول رقم 3: قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة 30
- الجدول رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات القادة التربويين حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية مرتبة تنازليًا... 33
- الجدول رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال (التأثير والجادبية) مرتبة تنازليًا..... 34
- الجدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال (الاستشارة الفكرية) مرتبة تنازليًا 35
- الجدول رقم 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال (التحفيز والإلهام) مرتبة تنازليًا..... 36
- الجدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال (الاعتبارات الفكرية) مرتبة تنازليًا..... 37
- الجدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات نوع الجنس، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة..... 38
- الجدول رقم 10: نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات نوع الجنس والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة 39
- الجدول رقم 11: نتائج تحليل التباين الرباعي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف متغيرات نوع الجنس والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة 41

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

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

يتعرض الأفراد لمواقف يومية تؤثر في حياتهم إيجاباً أو سلباً، ومن خلال هذه المشاهدات اليومية وحاجة الفرد إلى من يوجهه ويرشده، كان لا بد من وجود أفراد يحمل على عاتقها هذه المسؤولية، ويدير شؤون الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة لهم (طياره، 2018)، لذلك تبرز أهمية الدور القيادي في هذه المجتمعات وذلك لاعتبار أن القيادة ظاهرة سلوكية، ولكونها قوة دفع وتأثير في الجماعات والأفراد لشحذ الهمم وتوجيه الطاقات والإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتمتع القيادة بصفات شخصية تؤثر على المحيطين، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة نحو الفاعلية والنجاح للمؤسسات التي هم أعضاء فيها (شعبان، 2021).

وعند ذكر كلمة قائد يتبادر إلى الأذهان شخصيات كثيرة كان لها بصمة وأثر كل حسب مجاله ووقته سواء كان قادة سياسيين أم مفكرين أم عسكريين ويشترك جميع هؤلاء في أمر واحد جمع بينهم وهو حجم ما تركوه من تأثير ناجم عن تلبية حاجات اجتماعية أو قد تأثروا بالمجتمع ذاته، ولذلك فإن للقيادة أهمية كبيرة في شتى المجالات ومنها مجال عملية التعليم والتعلم والأنشطة المرتبطة بها وذلك لأن المؤسسات التعليمية هي التي تهتم بتأهيل النشء تأهيلاً معرفياً، وسلوكياً

وعلمياً وبالتالي تساهم في إمداد المجتمع بالقيادات التي تساهم في تطوير وتقدم وطنه والرقى به للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة (شعبان، 2021).

تهتم منظمات الأعمال والمؤسسات في القيادة وأنماطها كونها تعمل على إدارة أعمالها وتشغيلها وتحقيق الأرباح لها (أبو غالي، 2019)، فكانت ذات اهتمام عام وواسع في البحوث والدراسات العلمية المعاصرة، فتعددت المفاهيم والنظريات والأنماط القيادية (الجهني والقحطاني، 2018)، لأهمية المهام والأعمال التي تُلقى على عاتق القيادات في المنظمات والمؤسسات والمسؤوليات المختلفة (الفراني، 2020).

ومن هنا نجد أن القيادة تعمل على تنشيط دوافع العاملين والارتقاء بهم إلى مرتبة القيادة ومفهومها، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق المزيد من التقدم على الصعيد الداخلي والعام (الصيفي، 2016).

وتأتي القيادة التحويلية ضمن الأنماط القيادية المعاصرة التي تمارس في المؤسسات التربوية والتي تتسم بالتطوير والحدثة، إذ تعنى بالاهتمام بالمشاعر والأحاسيس الفردية للعاملين وإرشادهم، وزيادة ثقتهم بنفسهم وبقيادة مؤسستهم (السعود، 2021)، وتوسيع آفاق التفكير للوصول إلى حلول ابتكارية للتحديات التي تواجههم (الغامدي، 2021).

تسعى القيادة التحويلية بالنهوض لكل من القادة والعاملين للوصول إلى ممارسة القيم والأخلاق الحميدة، وزيادة الدافعية لديهم وتوجيه الدوافع نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الزهراني، 2020)، فهي تهدف إلى تحسين السلوك، والتأثير على الأفكار وتطوير المهارات ومواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات لما له تأثير على الارتقاء بالعمل والمؤسسات التربوية (العتيبي، 2020).

1.2 مشكلة الدراسة:

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

تعمل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، على ممارسة الأنماط القيادية المختلفة من خلال المهام والأدوار اليومية التي تقوم بها، والتي تؤثر على جاذبية العاملين من خلال امتلاك ثقتهم واحترامهم ومراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات، وارتباطهم بالعمل والاستثارة الفكرية لديهم من خلال تحفيز العاملين للتغلب على التحديات التي تواجه العمل واقتراح طرق إبداعية لإنجاز المهام والأعمال، وطريقة تحفيزهم وإلهامهم لتوجيه العاملين للعمل بروح الفريق واستشراف المستقبل بمشاركتهم وتبادل الأدوار القيادية بينهم وبين القيادات وتوجيههم نحو الإبداع والتميز، والأخذ بالاعتبارات الفردية بين العاملين من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم والمساهمة في تلبية حاجات كل فرد وحده بما يتناسب مع العمل وطبيعته، ومن هنا تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس للإجابة عن التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية؟

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في

وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية من خلال:

1. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي

القطرية من خلال التأثير والجاذبية على العاملين.

2. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي

القطرية من خلال الاستثارة الفكرية على العاملين.

3. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي

القطرية من خلال التحفيز والإلهام على العاملين.

4. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي

القطرية من خلال الاعتبارات الفكرية على العاملين.

1.4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تبحث في " درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين

في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية " من خلال توجيه القيادات التربوية في وزارة التربية

والتعليم والتعليم العالي القطرية لأهمية استخدام القيادة التحويلية، وتحقيق الثقافة المهنية في العمل

لديهم ولمرؤوسهم، والإسهام في قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم

والتعليم العالي القطرية، وتعمل على زيادة الوعي لدى العاملين على تحقيق ذاتهم في العمل، وتنمية

روح التعاون بين القيادات والعاملين، وبيان أهمية تطوير الأساليب والوسائل المستخدمة في القيادة،

بالإضافة إلى التعرف على الفائدة المرجوة من ممارسة القيادة التحويلية، وإلقاء الضوء على القيادة

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

1.5 أسئلة الدراسة:

السؤال الأول:

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

السؤال الثاني:

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

1.6 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

القيادة: مجموعة من العمليات المتسلسلة يطلقها القائد للأفراد، تؤثر في توجيه اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه العمل، لتحقيق الأهداف المرسومة بجودة وكفاءة عالية (العرفان، 2019).

القيادة التربوية: قدرة القائد العامل في قطاع التربية على كسب ثقة الآخرين (المدرسين، الطلبة، الإداريين) والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التربوية (بولدياب، 2018).

القيادة التحويلية: تنمية مهارات العاملين وتعزيزها عن طريق منحهم دور إيجابي في حل المشاكل التي تواجه العمل غير الروتينية، بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها (محمدي، 2021).

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

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

2.1 الأدب النظري:

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

2.1.1 القيادة (مفهومها، وأهميتها، ونظرياتها)

مفهوم القيادة وأهميتها

2.1.1.1 مفهوم القيادة:

تحظى القيادة بأهمية كبيرة في علم الإدارة لكونها العنصر الأساسي في تنظيم وتوجيه الموارد في المؤسسات والمنظمات، وكونها تعمل على تنمية قدرات العاملين ودعمهم وتدريبهم وتطوير أدائهم، فتسلط الضوء على القوى البشرية وتحفزهم وتحدد الاتجاه المطلوب والمراد الوصول إليه (السعود، 2021).

وعرفت القيادة أنها العمل على تحفيز الآخرين وتوجيههم والتأثير في سلوكهم، من خلال المشاركة الإيجابية لتحقيق الأهداف المرجوة (متولي وصالح، 2021).

وأشار (Alshihabat & Atan (2020 أنها امتلاك لمجموعة من المهارات والخصائص القيادية الخاصة التي تساعدك على مواجهة التحديات والتغلب على العقبات بنجاح وكفاءة في مختلف المواقف، والقدرة على التأثير في الآخرين.

ويمكن القول إنها مجموعة من العمليات المتسلسلة يطلقها القائد للأفراد، تؤثر في توجيه اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه العمل، لتحقيق الأهداف المرسومة بجودة وكفاءة عالية (العريفان، 2019).

وتعرف القيادة أنها "المحدد الأساسي في أداء المؤسسات وغالبًا ما تصنع الفارق في نهضتها أو تدهورها" (Gichuhi & Karuoua, 2017: 3).

كما تعرف أيضًا أنها "عملية التأثير على الآخرين بأسلوب يعزز مساهماتهم لتحقيق أهداف الجماعة" (Ravikumar & Parks, 2020: 664).

ويرى رزق (2022) أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، والمساهمة في تحفيزهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. كما أنها السعي لتحقيق الأهداف من خلال تأثير أحد الأفراد على الآخرين (عبد الرؤوف، 2022).

ومما سبق نجد أن القيادة تمتاز بأنها المحور الأساسي لوضع الأهداف ورسم السياسات وخطط العمل، وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف السامي، وبث روح التعاون بين العاملين، والعمل الدائم على تطوير الأعمال ومتابعتها للحصول على الجودة المطلوبة (صيام، 2017).

2.1.1.2 أهمية القيادة:

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

دائمًا (السامرلي، 2013)

إضافة إلى ما سبق من أهمية القيادة فيما يلي (بطاح والطعاني، 2016):

- الجهة التي توحد رؤية العمل ورسالتها، وتسعى لتحقيق الأهداف.
- العمل على توجيه العاملين نحو الأفضل وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- تواجه العقبات وتضع خطاً بديلة بديلة للمخاطر المتوقعة، وهي الجهة صاحبة القرار.
- تعمل على استثمار الفرص وتحليل العمل وإيجاد نقاط القوة والضعف.
- رسم خارطة العمل ضمن دراسة ووعي واقعي للبيئة المحيطة بها.
- تسعى لمواكبة التطورات والارتقاء بالأداء ضمن الأهداف المرسومة للمؤسسة.

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

2.1.1.3 مصادر قوة القيادة:

إن تعدد المهام والأعمال التي تمارسها القيادة تلزمها بوضع قوانين تقوم بتحديد لها لتساعدهم في ضبط المخرجات وسلوك الآخرين، لتصب في مصلحة العاملين والمؤسسة وحفظ حقوقهم وتأدية المهام بالصورة المطلوبة (السعود، 2021).

ومن هنا كان لابد من وجود مصادر قوة للقيادة لتمكنهم من تطبيق ما سبق وتستمد قوتها، وفيما يلي نستعرض أبرز هذه المصادر (حسن، 2017):

- **مصدر الشخصية:** هي الحكمة والجرأة التي تتمتع بها القيادة، وقدرتها على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، كما تعبر عن قوة شخصيتها ومدى تأثيرها على الآخرين.
- **مصدر السلطة:** ويقصد بها القوة المستمدة من المسمى الوظيفي والمنصب الذي تشغله القيادة، وصلاحياتها في منح المكافأة والترقيات والعلاوات، وفرض العقوبات والخصومات.
- **مصدر الخبرة:** هي المعارف التي تتمتع بها القيادة من الخبرات التي يمتلكها وقدرتها على مواجهة التحديات وحل المشكلات، وتبادل المعلومات والخبرات مع العاملين لديها.
- **مصدر المهارات الإنسانية:** تمتع القيادة بالجانب الأخلاقي في أسلوب التعامل والاتصال مع العاملين، ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على إشباعها، وتوفير البيئة المناسبة لهم للعمل والإبداع.

ويرى رزق (2022: 16) أن "القيادة الناجحة هي التي تستخدم قوة القيادة بكافة مصادرها، لتحقيق الالتزام بسياسات المؤسسة، مع التركيز على استخدام بعض المصادر عن غيرها، وذلك حسب طبيعة العمل والعاملين، فمصدر الشخصية والخبرة تعزز ثقة الموظف بقرارات القيادة وأنه على دراية بالواقع، وأن قرارته تستند على الحقائق والخبرة، بالإضافة إلى الجوانب الإنسانية التي يتمتع بها من المرونة والتعامل الجيد".

2.1.1.4 نظريات القيادة:

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

• نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن الفاعلية في عملية القيادة تعتمد على أساس السمات والخصال المميزة للقائد وهذه الخصال التي تميز القائد عن غيره حيث أن نظرية السمات تفسر القيادة على أساس توفر بعض سمات الشخصية في القائد ومن هذه السمات الذكاء والمبادرة والمثابرة والحزم والطموح، وكذلك على افتراضات أن السمات المشتركة التي تميز قائدًا عن الآخر هي الفيصل لتحديد مدى نجاح القائد، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، والتعليق على هذه النظرية هو أنه من الصعوبة حصر جميع الخصال والصفات التي تميز القادة عن غيرهم وكذلك لا يمكن الوصول إلى عدد هذه الصفات ونوعها وكذلك من الممكن أن تتوفر بعض الصفات في أشخاص آخرين عاديين قد لا يصلحون للقيادة مثل القدرات الجسدية والاستقامة والذكاء (الشرجي، 2016).

• النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية بعد النقد الذي تعرضت له نظرية السمات من الباحثين الذين أجروا العديد من الدراسات على السمات أو الصفات التي تميز القائد عن غيره سواء أكانت صفات جسدية أو خصال شخصية لذلك برزت هذه النظرية التي أطلق عليها الباحثون النظرية الموقفية التي تقوم على الربط بين السمات التي يتميز بها الفرد والموقف الذي يتعرض له (العبيد، 2019)، وتعتمد هذه النظرية على النضج الوظيفي، إذ إنه لا يمكن الاعتماد على نمط قيادي واحد دائمًا لكل المواقف، وأن استخدام الأنماط القيادية يكون حسب الحاجة والموقف الواقع وما يرتبط به من أساليب تستخدم لذلك، وسميت هذه النظرية بذلك لارتكازها على الموقف الفعلي الذي يواجه القائد، ويعتمد سلوك القائد في ذلك على ثلاثة عوامل وهي (سلطة القائد، وعلاقة القائد بالعاملين، وهيكل العمل)، ونجد هنا أن سلوك القائد يعتمد على إدراك العاملين ووعيهم، وأنه لا يوجد نمط إداري واحد يصلح لكل المواقف وكل زمان ومكان (شعبان، 2021).

• النظرية التفاعلية:

تجمع هذه النظرية بين النظريتين السابقتين السمات والموقفية إذ تعتبر النظرية التفاعلية أن القيادة تدور حول مسألة التفاعل بين المتغيرات الرئيسية في العملية القيادية، والتعليق على هذه النظرية هو أنها تعطي الدليل على صحة النتائج التي توصل لها أصحاب نظرية السمات حول أهمية السمات والخصال الشخصية النابعة بين القائد والمرؤوسين وهذا ما تبنته نظرية السمات (آل قماش، 2020).

2.1.1.5 أنماط القيادة الحديثة:

يعمل القادة على اتباع الأنماط والأساليب المختلفة لكسب ثقة العاملين، والتعامل مع

المواقف والتحديات التي تواجههم، ومن هذه الأنماط ما يلي:

• القيادة الدكتاتورية:

يعتمد هذا النمط من القيادة على قمع الآخرين واتخاذ القرارات الفردية، واتباع السلطة الاستبدادية، فلا يسمح بالمشاركة ولا النقاش ويعتمد على بث الخوف والتوتر وبث الروح السلبية، وينصح باستخدامها في الحالة الطارئة فقط (بولدياب، 2018).

• القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النمط على المشاركة في اتخاذ القرار، وبث الروح الإيجابية بين العاملين وتنمية مهارات وقدرات العاملين وتدريبهم على ممارسة القيادة (باشا، 2017)، وحب العمل وزيادة الولاء والانتماء له، إلا أنه قد يصعب إشراك الجميع بالقرارات بالإضافة إلى ضعف في العلاقات بسبب وجود الآراء المختلفة وعدم الأخذ بها جميعًا (محمد، 2017).

• القيادة الملهمة:

يعتمد هذا النمط على إيجاد أفق واسع من الابتكار والإبداع، والعمل على التغيير المستمر لمواكبة التطورات، ومنح الثقة بين القادة والعاملين فهم شركاء في المسيرة، ويسعى إلى نقل السلطة وتبادل الأدوار والمهام (حريم، 2016)، ولكن استخدام هذا النمط بطريقة غير مدروسة يسبب عدم الاستقرار الوظيفي وحدوث خلل في العمل بحجة التحسين والتطوير (عبد الحافظ، 2017).

2.1.1.6 العوامل المؤثرة في القيادة:

تؤثر القيادة في الكثير من المتغيرات وتتأثر بأخرى وقد يكون التأثير وكذلك تؤثر إيجابياً أو سلبياً وتتمثل أهم العوامل المؤثرة في القيادة في الآتي (حسن، 2017):

1. السمات والخصائص الشخصية للقائد شاملة الخصائص الجسدية والنفسية والسلوكية.
2. السمات والخصائص الشخصية للمرؤوسين شاملة الخصائص الجسدية والنفسية والسلوكية وتتباين السمات والخصائص الفردية من شخص لآخر.
3. خصائص النشاط من حيث طبيعته وحجمه ونوعية مخرجاته والهيكل التنظيمي والأساليب المتبعة فيه.
4. خبرة القائد العلمية والعملية وإدراكه للموقف وفهمه لنفسه ولمرؤوسيه.
5. أهداف النشاط قصيرة المدى وبعيدة المدى.

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

مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

2.1.2.1 مفهوم القيادة التحويلية:

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

وعرفت القيادة التحويلية أنها العملية التي يعمل القائد من خلالها على تحويل دوافع العاملين نحو الصالح العام من خلال تغيير القيم الحالية لدى العاملين، ورسم رؤية مستقبلية تدعم المؤسسة في المستقبل (شقواره، 2013).

ويمكن تعريفها أنها تعزيز القيم العليا لدى العاملين وتنشيط دوافعهم الأخلاقية للارتقاء بهم إلى مرتبة القيادة ومفهومها (ضيف وعلة، 2018).

ويرى العوفي وبوحبل (2019) أن القيادة التحويلية تعمل على تسليط الضوء على احتياجات العاملين، وتحويلها إلى آمال مستقبلية وتوقعات، وتحفيز الدافعية بداخلهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق الذات لديهم.

وتعرف أيضًا أنها تنمية مهارات العاملين وتعزيزها عن طريق منحهم دور إيجابي في حل مشاكل العمل غير الروتينية، بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها (محمدي، 2021).

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

2.1.2.2 أهمية القيادة التحويلية:

تكمن أهمية القيادة التحويلية من الأدوار والمهام التي تمارسها في الميدان للتغلب على العقبات والصعوبات التي تواجهها، من خلال بث الروح الإيجابية بين القيادات والعاملين، وتوفير المناخ الإبداعي لهم لدفعهم إلى تطوير ذاتهم والقيام بأعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما أنها تستند على تنمية المهارات والقدرات، مع الإسهام في زيادة المعرفة لدى العاملين (علي، 2017). كما تعمل القيادة التحويلية على زيادة الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين، لرفع مستوى الانتماء والولاء والثقة بالمؤسسة، وبث الدافعية لتحقيق التميز في الأداء، واستخدام الموارد والإمكانيات المتوفرة بالطريقة الأمثل لتحقيق المطلوب (عباس، 2015)، ويمكن القول إن أهمية القيادة التحويلية تكمن بما يلي (الروسان، 2015):

1. العمل على تطوير مهارات العاملين والارتقاء بمستوياتهم المهنية.
2. إحداث التغيير وتعزيز الأهداف المراد تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة.
3. مواكبة التطورات التقنية والمهنية وتدريب العاملين عليها.
4. تفويض العاملين بالأعمال والمهام، وتمكينهم من ممارسة الأدوار القيادية، وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل.
5. غرس مبدأ التعلم المستمر مع وجود شعور الاستقلالية والنمو لدى العاملين.
6. التعرف على احتياجات العاملين والتمركز حولها، للتعامل معها والاستجابة لها.
7. تحقق الإبداع والابتكار وتطوير ريادة الأعمال، وتحقيق التميز داخل المؤسسة.

2.1.2.3 خصائص القيادة التحويلية:

تتمتع القيادة التحويلية بخصائص تمكنها من بناء السيناريوهات المستقبلية وتوقعاتها وطموحاتها بدرجة عالية من الدقة بالتعرف على الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة ودراستها وبناء الخطط الاستراتيجية الصحيحة لها، ذلك من خلال قدرتها على الانتباه والإصغاء للعاملين والتركيز على المواقف الهامة التي تواجهها بشكل يومي (أقطي، 2018).

كما أنها تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالمخاطر وتحتمل إمكانية حدوثها، وتتعايش مع الواقع وتسعى لتجنبها بذكاء وحكمه وتقوم باستثمارها والاستفادة منها للمستقبل (رزق، 2022)، فالقيادة التحويلية هي محور ثقة الآخرين والعاملين وقريبة من تفكيرهم ورغباتهم، فهي تسعى إلى توجيههم إلى الإنجاز والريادة والإبداع في العمل، وتؤمن أن العمل أبلغ من القول، إذ تتمتع بالقدرة على الاتصال والتواصل الرائع لترجمة المعنى المراد بالطريقة الصحيحة (Hetland & Sandal, 2003)، ويمكن الإشارة إلى خصائص القيادة التحويلية بما يلي (الحراصي، 2017):

1. العمل على بناء تنظيمي قابل لاستجابة التغيرات المستمرة المتعلقة بالمؤسسة.
2. تسعى دائماً إلى إدارة التغيير لما له دور فاعل في تطوير أعمالها.
3. تطوير مهارات العاملين من خلال بناء خطط خاصة بالتدريب والتخطيط.
4. إشراك العاملين في اتخاذ القرار، واعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وقراراتها.
5. تمتلك الصدق والجرأة وثقة الآخرين في جميع محطات العمل.
6. وجود معايير أداء واضحة ومحددة تناسب العمل وطبيعته.
7. الوضوح والعقلانية والواقعية في طرح الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة.
8. تشجيع العاملين وتحفيزهم نحو التميز والارتقاء في العمل والمؤسسة.
9. مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها، وامتلاك إرادة التعلم والتعليم المستمر.

2.1.2.4 سمات القائد التحويلي:

يمتلك القائد التحويلي مجموعة من السمات الخاصة التي تميزه عن غيره من قادة، من خلال المحاور الأساسية الثلاث في العمل وهي (الحاجة إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتوحيد المفاهيم في العمل، وبناء فريق العمل) (عيسلان، 2017)، وتلبية احتياجات الأفراد العملية والإنسانية والتوفيق بينها بما يتناسب مع العمل وظروفه (الجهني، 2013)، ومن هنا نجد أن أبرز سمات القائد التحويلي تكمن بما يلي (عبد الهادي، 2016):

1. بناء العلاقة المميزة بينه وبين العاملين، من خلال المواقف العملية الواقعية.
2. العمل على تلبية حاجات ورغبات العاملين بما يتناسب مع مصلحة العمل.
3. امتلاكه لمهارة الاتصال والتواصل التي تمكنه من استقطاب الآخرين له.
4. امتلاكه للمهارات الخاصة بالعمل التي تساعده على المتابعة وتوزيع الأعمال والإنجاز.
5. يمتلك موهبة الإبداع والابتكار وممارسة فن التعامل مع الآخرين، وحب التعلم والتعليم.
6. يعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم، ويمثل القدوة الحسنة لهم بشكل مستمر.
7. يخطط للعمل ويشرك العاملين في تنفيذ المهام وإنجازها، ويعتبر نفسه جزءاً منها.
8. يعمل على متابعة الأعمال ويسعى لتطويرها وتحسينها، حتى تكون بالصورة اللائقة بسمعة المؤسسة.
9. يشعر بحب العمل والانتماء له، ويعتبره بيته الثاني، ويحث العاملين على ذلك.
10. يدرّب ويطور العاملين، ويسعى لاكتشاف وصقل مهاراتهم من خلال تدريبهم على كل ما هو جديد ضمن إمكانيات العمل.

2.1.2.5 أبعاد القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية إلى التعرف على حاجات العاملين، والعمل على إشباعها واستثمارها لمصلحتهم، ومواءمة قدرة المؤسسة على تلبية هذه الحاجات وجعلها من تطلعاتها المستقبلية (الغامدي، 2010)، ومخاطبتهم بلغة الإنجاز والتحفيز لاستشراف المستقبل الواعد من خلال زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة والمحددة، ويستخدم القائد التحويلي مجموعة من الأبعاد التي تساعده من تحقيق هذا النمط القيادي الحديث والتي تتمثل بـ (التأثير والجاذبية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز والإلهام، والاعتبارات الفردية) (مصطفى، 2018).

البعد الأول: التأثير والجاذبية:

يسعى القائد التحويلي أن يكون المثل الأعلى والقوة الحسنة للعاملين، حيث يلفت الأنظار باحترامه وأدبه وذوقه وتقديره لهم، ويلقى إعجابهم بممارسته لما سبق بشكل واقعي وملموس، إذ ينعكس ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم في داخل العمل وخارجه، فيجتاز مصلحته الشخصية ويهتم ويلتفت إلى المصلحة العامة، بالإضافة إلى تمكنه من استمالة العاملين إلى الهدف المشترك المعلن وامتلاكه القدرة على رفع معنوياتهم وارتباطهم بالعمل والإنجاز من خلال الأنماط السلوكية التي يمارسها لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم (البزقاري ومجنح، 2017).

كما أن القائد التحويلي لديه قناعات واضحة وقيم ثابتة يسعى إلى غرسها في نفوس الآخرين بحب وصدق، ويتمتع بالقدرة على التخطيط والعمل والإنجاز ومواجهة الأزمات بدراسة واقعية للبيئة المحيطة به، مع قدرته على اتخاذ القرار الصائب في المواقف المختلفة فهو صاحب رؤية يستشرف المستقبل من خلالها، ولا يلجأ إلى استخدام السلطة لقمع الآخرين وإنما يستخدم الحوار والنقاش ومعتقداته الراسخة أن هذا هو الطريق الصحيح والسليم للسمو في المؤسسة (عبد العال، 2016).

البعد الثاني: الاستثارة الفكرية:

إن من أبرز ما يميز القائد التحويلي استثارة الأفكار لدى العاملين، وتعزيز روح الإبداع والابتكار وتغيير طريقة التفكير، والخروج من الصندوق بأطروحات جديدة باستخدام التفكير المنطقي (Bass, 2015)، كما يعمل على إشراك العاملين في تصميم وصياغة رؤية واضحة ومحددة للمؤسسة، ويسلط الضوء على تحليل المشكلات والعمل على حلها بالتفكير المبني على المخاطر، وإثراء أفكارهم لإيجاد الحلول الإبداعية غير المألوفة والمعتادة، فزيادة الوعي تجاه المؤسسة تساعد في تطوير مهارات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة (مرتجى، 2019)، ليتبادر إلى أذهانهم طرح تساؤلات وأفكار جديدة تثير وتحفز الإنجاز بأسلوب مختلف، بالإضافة لتعزيز الحوار البناء وتبادل الخبرات وتوفير المناخ المناسب للعمل والابتكار (الجهني، 2018).

البعد الثالث: التحفيز والإلهام:

يستند القائد التحويلي إلى بث شعور التفاؤل والحماسة في المؤسسة وبين العاملين، واستخدام الرموز والرسوم والشعارات لتحفيز العاملين وإيصال الفكرة وتبنيها بأسهل الطرق لتحقيق الأهداف (الحربي، 2008)، بالإضافة إلى إلهامهم نحو المستقبل بما يوفره من سبل التحدي، وبناء الفريق وروح التعاون والألفة وتطبيق بنية الجسد الواحد، إذ يشغلهم بالتفكير الإبداعي والابتعاد عن النزاعات والخلافات والتفرقة (الطويل، 2006).

ويعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وإتاحة فرصة ممارسة القيادة والتعلم من التجارب السابقة من خلال البيانات والمعلومات السابقة في المؤسسة واستثمارها، مما يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بالعمل وقائده واعتباره الأب العاطفي الذي يسعى لإبراز الأجل في العمل والعاملين (الغامدي، 2021).

البعد الرابع: الاعتبارات الفردية:

يهتم القائد التحويلي باحتياجات العاملين الخاصة ويعمل دومًا على إشباعها، مع علمه أن هناك فروق فردية بينهم في الإدراك والعمل والإنجاز، فيسعى إلى توليف العمل وتنمية مهاراتهم الفردية وسد الفجوات، ودعم العاملين في النواحي النفسية والعملية من خلال النمو المهني وتدريبهم ومواكبة كل ما هو جديد، ويعمل على تطوير العلاقات فيما بينهم والاتصال بالطريقة الصحيحة وإخفاء أي فروق تؤدي إلى الشللية والطبقية، فإن الانسجام المتبادل بين العاملين أنفسهم وقيادتهم يعد الركيزة والعنصر الأساسي لتحقيق القيادة التحويلية (Avolio, 2015).

كما أن القائد التحويلي يتبنى فكرة تفويض المهام وتكليف العاملين بها وتوزيعها حسب قدرة كل منهم على الإنجاز والعطاء، بالإضافة إلى بناء الصف الثاني للقيادة من خلال إشراكه فيها وبعملية اتخاذ القرار، ويعمل على إيجاد بيئة عمل يسودها التقدير والتعزيز الإيجابي مع الاهتمام بعملية المتابعة والمراقبة، فهو قائد ومدرب وموجه، يتعامل مع كل منهم بشكل خاص ومستقل بصورة مختلفة عن غيره، ذلك حسب الفروق الفردية لكل فرد على حدة (الزهراني، 2020).

2.1.2.6 أهداف القيادة التحويلية:

تعمل القيادة التحويلية على تحقيق الثقافة المهنية والتخصصية في العمل، وتقليل عزلة العاملين وزيادة الاتصال والتواصل فيما بينهم من خلال التشاركية وبت روح التعاون والأخوة، وتأسيس طريقة العمل الصحيحة باتباع المنهج العلمي السليم لحل المشكلات التي تواجههم (الهوري، 2015)، كما يمكن إضافة الأهداف التالية (سميرات ومقابلة، 2014):

1. العمل على التحسين والتطوير المستمر وتفويض السلطات.
2. إيجاد طرق ابتكارية لحل المشكلات وتفسيرها من وجهات نظر مختلفة.
3. العمل على زيادة الإنتاجية والنمو الداخلي في المؤسسة.

4. تدريب العاملين وإشراكهم في المؤتمرات وورشات العمل الخاصة بمجالاتهم.

5. وضع الأهداف وصياغتها والمساعدة في تحقيقها.

6. متابعة ومراجعة سير العمل ومناقشة المستجدات في الاجتماعات الخاصة.

2.1.2.7 أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي:

يتمتع القائد التحويلي في المجال التربوي بمهارات وصفات قيادية وإدارية عالية تمكنه من إنجاز المهام والأعمال بكفاءة ودقة عالية (أبو غيث، 2022)، ويمكن استعراض أبرز أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي على النحو الآتي (العمرى وعاشور، 2020):

1. إيجاد بيئة جاذبة للمعلمين والإداريين والطلبة، تمكنهم من إنجاز المطلوب بحب وصدق.

2. إشراك جميع المعلمين والإداريين والطلبة، في صنع القرار واتخاذ.

3. حل الخلافات والنزاعات والمشاكل التي تواجه جميع الأطراف، بطريقة تنصف الحق

وتحافظ على العلاقات والود بين الجميع.

4. الاستماع إلى الآراء المختلفة ومناقشتها والأخذ بها إن كانت صائبة.

5. التوجيه الدائم والمستمر لجميع الأطراف العاملة في قطاع التعليم وتذكيرهم بسمو الرسالة.

6. إعداد الصف الثاني من القيادات المدرسية لحمل الرسالة وتدريبهم عليها.

7. بناء العلاقات مع الجميع والعمل على حل مشكلاتهم الخاصة.

8. غرس الحب والولاء والانتماء في نفوس المعلمين والإداريين والطلبة.

9. رسم الأهداف التعاونية المشتركة في المدرسة، ووضع الخطط الاستراتيجية لتطبيقها والعمل

من خلالها لتحقيق الارتقاء والجودة في التعليم.

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة أبو غيث، آية رائد عزت (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (302) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة.
- دراسة رزق، محمد جمال رزق (2022). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.
- دراسة الزهور، رائد (2021). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلاية النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالصلاية النفسية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم لواء الخليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الصلاية النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

- **دراسة العزايزة، شهد (2020).** القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة.

- **دراسة مرتجى، حنين سامي عبد الهادي (2019).** أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (520) عاملاً وعاملة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة بتعاون العاملين في إيجاد حلول للمشكلات التي يتم طرحها أثناء العملية التدريبية، بالإضافة لعدم وجود انتخابات لقائد الفريق أثناء عملية التدريب.

- دراسة العواودة، سامية عبد الله (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي

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

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (226) مديرًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن المسؤول المباشر يحظى باحترام وتقدير الموظفين، وعدم امتلاك المسؤول المباشر القدرة على زيادة دافعية العاملين للعمل.

- دراسة عبد العال، خولة مساعد يوسف (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى

مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين معهم كانت مرتفعة.

- دراسة الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض (2014). أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات

على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر العلاقة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من خلال التعرف إلى مستوى ممارسة رؤساء الجامعات للقيادة التحويلية والتعرف إلى مستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكونت عينة الدراسة من (499) عميد ورئيس قسم أكاديمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية كان بمستوى متوسط.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة قام بها (Alobaiadan & Hashim, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (85) مشرفاً تربوياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة.

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

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

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتشاركية.

2.3 مناقشة ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض ما جاء في الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة العزايزة (2020)، ودراسة Alobaiadan & Hashim (2020)، ودراسة Eduardo, & Lacap (2018)، ودراسة العواودة (2017)، ودراسة عبد العال (2016)، ودراسة الجديتاوي (2014). واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو غيث (2022)، ودراسة الزهور (2021)، ودراسة Bouwmans, & Mulder (2017)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة رزق (2022) الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة مرتجي (2019) الذي استخدم المنهج الوصفي.

- من حيث أداة الدراسة:

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

- من حيث العينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث العينة مثل: دراسة مرتجي (2019) كانت عاملاً وعاملة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو غيث (2022)، ودراسة رزق (2022)، ودراسة الزهور (2021)، ودراسة العزايزة (2020)، ودراسة Bouwmans, & Mulder (2017)، ودراسة عبد العال (2016) حيث تكونت عيناتهم من المعلمين والمعلمات.

واختلفت مع دراسة Hashim Alobaiadan & (2020) حيث تكونت عينتها من المشرفين والمشرفات، واختلفت مع دراسة العواودة (2017) حيث تكونت عينتها من المدراء، واختلفت مع دراسة الجديتاوي (2014) حيث تكونت عينته من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

- ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. ركزت على القيادات التربوية ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية داخل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، وهي مؤسسة حكومية ذات تأثير كبير وثقل في المجتمع، وتستحق من الباحثين إجراء دراسات وأبحاث تعكس دورها القيادي في تحقيق أهدافها.
2. الدمج ما بين القيادة التحويلية بشكل عام، والقيادة التحويلية في قطاع التعليم.
3. ساهمت الدراسة في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد الأبعاد الأربعة التي تم تسليط الضوء عليها (التأثير والجاذبية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز والإلهام، والاعتبارات الفكرية).
4. ربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات ونتائج الدراسة

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

3.1 منهج الدراسة

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

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم القطرية والبالغ عددهم (8348) قائداً وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم القطرية للعام الدراسي 2023/2022 (www.edu.gov.qa, 2023)

3.3 عينة الدراسة

شملت (375) قائداً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وشكلوا ما نسبته (4%) من مجتمع الدراسة ممن استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها ضمن مجتمع الدراسة استناداً على جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (1970, Margan & Kerjcie) وذلك بنسبة ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
نوع الجنس	ذكر	87	23.2%
	أنثى	288	76.8%
	المجموع	375	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	338	90.1%
	دراسات عليا	37	9.9%
	المجموع	375	100%
الجنسية	قطري	217	57.9%
	غير قطري	158	42.1%
	المجموع	375	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	15.5%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	164	43.7%
	10 سنوات فأكثر	153	40.8%
	المجموع	375	100%

3.4 أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة أبو غيث (2022)، رزق (2022)، الزهور (2021)، العزيزة (2020) فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تكونت الأداة (الاستبانة) من (24) فقرة وزعت على أربعة مجالات: التأثير والجاذبية، الاستشارة الفكرية، التحفيز والإلهام، الاعتبار الفردية.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (24) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات: الإدارة، والاقتصاد، في عدد من المؤسسات والجامعات القطرية، بلغ عددهم (10) محكمين لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (24) فقرة وبالتالي لم تحذف أي فقرة . والملحق (2) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (2) يبين الأداة (الاستبانة) ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

الجدول (2) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة التحويلية	1	التأثير والجاذبية	6	6-1
	2	الاستشارة الفكرية	6	12-7
	3	التحفيز والإلهام	6	18-13
	4	الاعتبارات الفردية	6	24-19
		القيادة التحويلية ككل	24	24-1

تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)، حيث حدد خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين وهي: موافق بشدة وتعطى الوزن (5)، موافق وتعطى الوزن (4)، محايد وتعطى الوزن (3)، غير موافق وتعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة وتعطى

الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}}$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (2.33-1.00).

درجة متوسطة من (3.67 - 2.34).

درجة مرتفعة من (5.00 - 3.68).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) قائداً وبيين الجدول (3) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (3): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	التأثير والجاذبية	6	0.93
	الاستثارة الفكرية	6	0.97
	التحفيز والإلهام	6	0.95
	الاعتبارات الفردية	6	0.96
	القيادة التحويلية ككل	24	0.98

يبين الجدول (3) معاملات ثبات ارتباط بيرسون والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللاداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.93-0.97) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.97) وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

3.5 متغيرات الدراسة

نوع الجنس وله فئتان (ذكر، انثى)

المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

الجنسية (قطري، غير قطري)

الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

3.6 المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون وطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب للإجابة عن السؤال الأول.

- استخراج نتائج تحليل التباين متعدد (Manova) المتغيرات للإجابة عن السؤال الثاني.

3.7 إجراءات الدراسة:

لغايات تحقيق هدف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

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

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

نتائج الدراسة

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

3.8 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين

في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات القادة التربويين على فقرات أداة الدراسة ويوضح

الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات القادة التربويين حول

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

القطرية مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	التأثير والجاذبية	4.27	0.84	مرتفعة
2	2	الاستشارة الفكرية	4.20	0.94	مرتفعة
4	3	التحفيز والإلهام	4.15	0.92	مرتفعة
3	4	الاعتبارات الفردية	4.14	0.97	مرتفعة
		القيادة التحويلية ككل	4.19	0.88	مرتفعة

يبين الجدول (4) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم

والتعليم العالي القطرية بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف

معياري (0.88) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في

وزارة التربية والتعليم في قطر للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (التأثير والجاذبية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة ، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (التحفيز والإلهام) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات القادة التربويين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (9،8،7،6) هذه النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال

(التأثير والجاذبية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	تسليط الضوء على الإنجازات في العمل	4.46	0.77	مرتفعة
4	2	امتلاك ثقة واحترام العاملين	4.40	0.92	مرتفعة
3	3	تنمية حب العمل لدى العاملين	4.26	0.96	مرتفعة
6	4	التركيز على توحيد الأهداف لدى العاملين	4.23	1.03	مرتفعة
5	5	مراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات	4.19	1.09	مرتفعة
1	6	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4.09	1.08	مرتفعة
		التأثير والجاذبية (الكلي)	4.27	0.84	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (التأثير والجاذبية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.84) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.09-4.46)، وجاءت الفقرة رقم(2) التي تنص على " تسليط الضوء على الإنجازات في العمل". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(1) والتي تنص على "تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(4.09) وانحراف معياري(1.08) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال

(الاستشارة الفكرية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
7	1	إثارة التفكير الإبداعي لدى العاملين	4.27	0.96	مرتفعة
8	2	توفير البيئة المناسبة للحوار البناء	4.25	0.99	مرتفعة
10	3	اقتراح طرق إبداعية لإنجاز المهام والأعمال	4.19	1.01	مرتفعة
11	4	مشاركة أفكار واقتراحات العاملين	4.17	.99	مرتفعة
9	5	تحفيز العاملين للتغلب على التحديات التي تواجه العمل	4.16	1.07	مرتفعة
12	6	تقبل النقد البناء مصلحة العمل	4.12	1.08	مرتفعة
		الاستشارة الفكرية (الكلي)	4.20	0.94	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (الاستشارة الفكرية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.94)

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.12-4.27)، وجاءت الفقرة رقم(7) التي تنص على " إثارة التفكير الإبداعي لدى العاملين ". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(12) والتي تنص على " تقبل النقد البناء مصلحة العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(4.12) وبانحراف معياري(1.08) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لفقرات مجال

(التحفيز والإلهام) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	1	توجيه العاملين للعمل بروح الفريق	4.29	1.05	مرتفعة
14	2	تحديد الأهداف المراد تحقيقها من قبل العاملين	4.22	0.97	مرتفعة
15	3	استشراف المستقبل بمشاركة العاملين	4.20	0.93	مرتفعة
18	4	ممارسة الأنماط القيادية المختلفة مع العاملين	4.17	0.95	مرتفعة
17	5	تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المحددة	4.15	1.02	مرتفعة
16	6	تبادل الأدوار القيادية بين العاملين	3.87	1.16	مرتفعة
		التحفيز والإلهام (الكلي)	4.15	0.92	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (التحفيز والإلهام) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.92) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.29-3.87)، وجاءت الفقرة رقم(13) التي تنص على " توجيه العاملين للعمل بروح الفريق ". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وبانحراف

معياري (1.05) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(16) والتي تنص على " تبادل الأدوار القيادية بين العاملين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.87) وبانحراف معياري(1.16) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية ل فقرات مجال

(الاعتبارات الفردية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
22	1	الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الفردية	4.22	0.94	مرتفعة
23	2	تعزيز العاملين بطريقة إيجابية	4.21	1.05	مرتفعة
20	3	العمل على تقدير جهود العاملين	4.19	1.02	مرتفعة
19	4	مراعاة الفروق الفردية لدى العاملين	4.14	1.08	مرتفعة
24	5	التعامل مع كل فرد من العاملين بالطريقة المناسبة له	4.11	1.07	مرتفعة
21	6	المساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية	3.98	1.14	مرتفعة
		الاعتبارات الفردية (الكلي)	4.14	0.97	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين لفقرات مجال (الاعتبارات الفردية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.97) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.98-4.22)، وجاءت الفقرة رقم(22) التي تنص على "الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الفردية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(21) والتي تنص

على " المساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.98)

وبانحراف معياري(1.14) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

3.9 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة

التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف المتغيرات: النوع الاجتماعي،

المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية باختلاف متغيرات كل من: (نوع

الجنس، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة) وبين الجدول(9) هذه النتائج

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى

القادة التربويين باختلاف متغيرات نوع الجنس، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	الاعتبارات الفردية	التحفيز والإلهام	الاستثارة الفكرية	التأثير والجدابية	المستويات		المتغيرات
					المجالات		
4.28	4.18	4.24	4.28	4.41	المتوسط الحسابي	ذكر	نوع الجنس
0.84	0.98	0.88	0.91	0.77	الانحراف المعياري		
4.16	4.12	4.12	4.16	4.22	المتوسط الحسابي	أنثى	
0.89	0.97	0.92	0.95	0.85	الانحراف المعياري		
4.19	4.14	4.15	4.20	4.27	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.85	0.94	0.89	0.92	0.82	الانحراف المعياري		
4.14	4.05	4.12	4.15	4.23	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	العلمي
1.09	1.23	1.12	1.13	0.96	الانحراف المعياري		
4.07	4.01	4.03	4.08	4.15	المتوسط الحسابي	قطري	الجنسية
0.88	0.99	0.93	0.94	0.84	الانحراف المعياري		
4.34	4.30	4.30	4.35	4.42	المتوسط الحسابي	غير قطري	
0.85	0.91	0.91	0.92	0.80	الانحراف المعياري		

الدرجة الكلية	الاعتبارات الفردية	التحفيز والإلهام	الاستثارة الفكرية	التأثير والجانبية	المجالات	المستويات	المتغيرات
4.07	4.02	4.05	4.07	4.14	المتوسط الحسابي	أقل من 5	سنوات الخبرة
0.90	0.98	0.92	0.94	0.90	الانحراف المعياري	سنوات	
4.17	4.13	4.11	4.17	4.26	المتوسط الحسابي	من 5 -	
0.89	0.96	0.93	0.96	0.84	الانحراف المعياري	أقل من 10	
4.25	4.18	4.21	4.26	4.32	المتوسط الحسابي	10 سنوات	
0.86	0.98	0.90	0.91	0.80	الانحراف المعياري	فأكثر	

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (10) يبين هذه النتائج.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى

القادة التربويين باختلاف متغيرات نوع الجنس والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
نوع الجنس Hotelling's (0.009) قيمة ف (0.759) مستوى الدلالة (0.553)	التأثير والجانبية	0.734	1	0.734	1.066	0.303
	الاستثارة الفكرية	0.106	1	0.106	0.121	0.728
	التحفيز والإلهام	0.063	1	0.063	0.077	0.782
	الاعتبارات الفردية	0.160	1	0.160	0.173	0.678

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي (0.001) Hotelling's قيمة ف (0.104) مستوى الدلالة (0.981)	التأثير والجاذبية	0.002	1	0.002	0.002	0.963
	الاستثارة الفكرية	0.003	1	0.003	0.003	0.956
	التحفيز والإلهام	0.006	1	0.006	0.007	0.935
	الاعتبارات الفردية	0.019	1	0.019	0.021	0.886
الجنسية (0.005) Hotelling's قيمة ف (0.449) مستوى الدلالة (0.773)	التأثير والجاذبية	0.875	1	0.875	1.272	0.260
	الاستثارة الفكرية	0.927	1	0.927	1.061	0.304
	التحفيز والإلهام	1.241	1	1.241	1.520	0.218
	الاعتبارات الفردية	1.334	1	1.334	1.440	0.231
سنوات الخبرة (0.968) قيمة ف (1.443) مستوى الدلالة (0.175)	التأثير والجاذبية	1.148	2	0.574	0.834	0.435
	الاستثارة الفكرية	0.318	2	0.159	0.182	0.834
	التحفيز والإلهام	1.730	2	0.865	1.059	0.348
	الاعتبارات الفردية	1.087	2	0.544	0.587	0.557
الخطأ	التأثير والجاذبية	242.929	353	0.688		
	الاستثارة الفكرية	308.586	353	0.874		
	التحفيز والإلهام	288.173	353	0.816		
	الاعتبارات الفردية	326.963	353	0.926		
الكلي	التأثير والجاذبية	263.548	374			
	الاستثارة الفكرية	332.381	374			
	التحفيز والإلهام	315.637	374			
	الاعتبارات الفردية	354.345	374			

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم

والتعليم العالي القطرية باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة.

ولمعرفة دلالة الفروق على الدرجة الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين الرباعي وبين الجدول (11) هذه النتائج

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف متغيرات نوع الجنس والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
نوع الجنس	0.210	1	0.210	0.275	0.600
المؤهل العلمي	0.001	1	0.001	0.001	0.972
الجنسية	1.085	1	1.085	1.426	0.233
الخبرة	0.934	2	0.467	0.613	0.542
الخطأ	268.687	353	0.761		
الكلية	291.631	374			

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

4.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين

في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية؟

أظهرت نتائج الجدول (4) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى وعي القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية لأهمية القيادة التحويلية، وممارستهم لدور التخطيط والتدريب والتوجيه والإرشاد بطريقة جاذبة للوصول إلى الارتقاء المهني، إلى جانب امتلاكهم لمهارات وصفات القائد التحويلي التي تؤهلهم إلى قيادة هذا الصرح العلمي الشامخ، والسعي إلى تطويره ومواكبة جميع التطورات والتغيرات المحيطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو غيث (2022) التي أظهرت أن مديري المدارس يسعون لتفعيل دور الإدارة المدرسية من خلال ممارسة القيادة التحويلية، بالإضافة لتمكنهم من تحديد الرؤية والرسالة الواضحة. واتفقت أيضًا مع دراسة رزق (2022) التي أظهرت أن القادة التربويين هم الذين يؤمنون بقدرات وخبرات العاملين ويطلقون الأحكام الصحيحة، مع توفيرهم للبيئة المناسبة للعمل وخصبة للتفكير. كما اتفقت مع دراسة عبد العال (2016) التي أظهرت أن القائد الناجح هو من يؤمن بتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة مرتجى (2019) والتي توصلت إلى عدم

وجود انتخابات لقائد الفريق أثناء عملية التدريب.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي

المجال الأول: التأثير والجاذبية

أظهرت نتائج الجدول(4) أن مجال التأثير والجاذبية جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول(5) أن الفقرة رقم (2) التي تنص على "تسليط الضوء على الإنجازات في العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري(0.77)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادات تحترم وتقدر العاملين وتسلط الضوء على الانجازات، وكذلك تؤكد على الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، حيث أن الانجاز مرتبط بتحقيق الأهداف وحرص الجميع على نجاح المهام والأعمال.

وأظهرت نتائج الجدول(5) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري(1.08) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن النفس البشرية تميل دائماً إلى حب الذات وتقديم المصلحة الخاصة على العامة، إلى أن ذلك دلالة على نسبة الولاء والانتماء بداخلهم ويجب تعزيز ذلك في نفوسهم.

المجال الثاني: الاستشارة الفكرية

أظهرت نتائج الجدول(4) أن مجال الاستشارة الفكرية جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(6) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على "إثارة التفكير الإبداعي لدى العاملين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري(96.0)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة التحويلية الناجحة هي التي توفر البيئة المناسبة لتوسيع أفاق التفكير الإبداعي والتخيلات للخروج من الصندوق، فالابتكار جزء من منظومة التطور والتقدم والابتعاد عن المألوف لمواكبة جميع التطورات والازدهار والتقدم لمصلحة الوطن والمجتمع والفرد.

وأظهرت نتائج الجدول (6) أن الفقرة رقم (12) والتي تنص على " تقبل النقد البناء مصلحة العمل " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.08) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى انخفاض مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورسم السياسات ووضع الأهداف، وعدم تقبل الرأي الآخر والنقد البناء الذي يصب في مصلحة المؤسسة.

المجال الثالث: التحفيز والإلهام

أظهرت نتائج الجدول (4) أن مجال التحفيز والإلهام جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (13) التي تنص على " توجيه العاملين للعمل بروح الفريق " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (1.05) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن من أهم ممارسات القيادة التحويلية، بناء الفريق وتنمية روح التعاون فيما بينهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال توزيع المهام وتقسيمها حسب التخصصية، ويرمز ما سبق على مشاركة القادة في العمل ووجود الانسجام العام بين العاملين أنفسهم والقيادة.

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (16) والتي تنص على " تبادل الأدوار القيادية بين العاملين " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.16) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود تفويض للمسؤوليات، وأن بعض المهام مرتبطة بأفراد وبالمسمى الوظيفي مما يشكل تخوف من عدم تشكيل الصف الثاني للقيادة وعدم تبادل الخبرات.

المجال الرابع: الاعتبارات الفردية

أظهرت نتائج الجدول (4) أن مجال الاعتبارات الفردية جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (22) التي تنص على " الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الفردية " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف

معياري (0.94)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة التحويلية في الوزارة تعمل على توجيهه وارشاد العاملين على المهام والاعمال التي توكل إليهم، وتقوم بتدريبهم وتطويرهم على كل ما هو جديد يساهم في رفع المستوى العام والنمو المهني لديهم، وهذا يوحي قدرة القيادة على معرفة المهارات التي يتمتع بها العاملون والعمل على تنميتها واستثمارها لمصلحة العمل.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (21) والتي تنص على "المساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.14) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك ضعف في الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين، وحصص العلاقات بالعمل، وذلك يؤثر سلباً على سير عملية التقدم والازدهار وبناء روح الفريق.

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

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والجنسية وسنوات الخبرة

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير نوع الجنس فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تشاركية من قبل الجنسين (أي وجود القادة من الذكور والإناث) وأن هناك توافق تام بين جميع الأطراف، مع عدم وجود خلافات أو تفرقة بين الجنسين، فمشاركة الجنسين في العملية القيادية يعمل على توليف القرارات واتخاذها بالشكل الأفضل وتصب في مصلحة الجميع،

ويدل على الوعي العام لدى المجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو غيث (2022)، ودراسة رزق (2022)، ودراسة العزايزة (2020)، ودراسة مرتجي (2019)، ودراسة العواودة (2017)، ودراسة عبد العال (2016) والتي بينت عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة الزهور (2021) والتي أظهرت لصالح الذكور.

ووفقا لمتغير المؤهل العلمي فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ ممارسة القيادة التحويلية تحقق العدالة للجميع مهما كان المؤهل العلمي فهي تقيس احتياجات تدريب العاملين وتعمل على تلبيتها، وتوجه الجميع وترشدهم. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة أبو غيث (2022)، ودراسة رزق (2022)، ودراسة العزايزة (2020)، ودراسة مرتجي (2019)، ودراسة العواودة (2017)، ودراسة عبد العال (2016) والتي بينت عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير المؤهل العلمي. في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الزهور (2021) والتي أظهرت لصالح البكالوريوس.

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

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ القيادة تعمل على تبادل الخبرات وتوزيع المهام وتقسيمها حسب الخبرة، وتعمل على تطبيق قاعدة "الرجل المناسب في المكان المناسب"، والتماس جميع العاملين باهتمام القيادة واستثمار الكفاءات والخبرات التي يمتلكونها ضمن خطة في الموارد البشرية. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة أبو غيث (2022)، ودراسة رزق (2022)، ودراسة العزايزة (2020)، ودراسة مرتجي (2019)، ودراسة العواودة (2017)، ودراسة عبد العال (2016) والتي بينت عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير سنوات الخبرة. في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الزهور (2021) والتي أظهرت لصالح سنوات الخبرة من (5-10) سنوات.

4.3 توصيات الدراسة:

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

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

4,4 المقترحات:

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

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أبو غيث، آية رائد عزت (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العبيد، آمال (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

آل قماش، عبير (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، مجلة كلية التربية، 36 (12): ص 394 – 429.

باشا، فاتن (2017). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات-دراسة حالة مجمع سونلفار-بسكرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بن خيضر، بسكرة، الجزائر. حريم، حسن (2016). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة. ط4، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

عبد الحافظ، سارة (2017). أثر القيادة الملهمه على الانتماء التنظيمي-دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر. محمد، قريقة (2017). دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية-دراسة ميدانية بمدينة الشباب والرياضة لولاية المسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

الزهور، رائد (2021). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

العزيزة، شهد (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

العواودة، سامية عبد الله (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

شقواره، سناء علي (2013). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجمعيات الخاصة في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

الشرجبي، نبيلة عبد الكريم (2016). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن.

حسن، ماهر محمد صالح (2017). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. ط2، عمان: دار الكندي، الأردن.

السامرلي، خالد سعد محمد (2013). القيادة التربوية لدى عمداء الكليات في جمهورية مصر العربية وجمهورية السودان: دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

ضيف، سعيدة، وعلة، مراد (2018). (تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة))، مجلة العلوم الاقتصادية، (5).2.

العوفي، أفنان، وبوحبل، سارة (2019). (دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة داك ويليش في حراك الكترك))، مجلة أوراق إقتصادية، (1)، 3.

محمدي، حماده عبد الحميد علي (2021). (القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة))، مجلة تطبيقات علوم الرياضة-جامعة الاسكندرية، العدد مائة وثمانين (الجزء الثاني)، ص 179.

علي، عزة (1017). نموذج مستقبلي لمنهج التربية في المدرسة الثانوية. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.

بطاح، أحمد، والطعاني، حسن (2016). الإدارة التربوية-رؤية معاصرة. ط1، عمان: دار الفكر، الأردن.

عباس، علي (2015). (تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير))، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 1، المجلد (20)، ص 129-157.

شعبان، هيام. (2021). (فعالية مقرر التدريب على المهارات في تنمية القيادة لجماعات طلاب الخدمة الاجتماعية: دراسة تقويمية من منظور خدمة الجماعة))، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. 53 (3): ص 510.

الروسان، إخلص محمد نهار (2015). الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي-بالنطبق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

حسن، ماهر محمد صالح (2017). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. ط2، عمان: دار الكندي.

أقطي، جوهرة (2018). القيادة الاستراتيجية للمعرفة. عمان: دار أسامة للنشر، الأردن.

رزق، محمد جمال رزق (2022). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحراصي، حارب (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، الداخلية، سلطنة عُمان.

عسيلان، ابتسام عبد الله عباس (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الجهني، أحمد (2013). القيادة والإدارة المدرسية-منهج متكامل من النظريات والمناهج العلمية لقيادة مدرسية عصرية ومتكاملة في القرن 21. ط2، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية. عبد الهادي، محمد البشير محمد (2016). ((فاعلية تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إنجاز القيادات الإدارية))، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، (300).

الغامدي، سعيد (2010). القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: أنموذج مقترح، مركز البحوث والدراسات، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية.

مصطفى، شذى (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية محافظة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن. متولي، دعاء وصالح، أمنية (2021). ((الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية

كمدخل للتنمية المستدامة))، مجلة البحوث في مجال التربية النوعية، (33)، 7، مصر

السعود، راتب سلامة (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. ط1، عمان: دار طارق للخدمات المكتبية.

البيزقاري، عبلة، ومجنح، عتيقة (2017). ((أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سونظراك ببسكرة))، مجلة العلوم الإدارية (1)، 1.

عبد العال، خولة (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صيام، رسلان إبراهيم محمد (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الهوري، سيد (2015). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين. القاهرة: مكتبة عين شمس، مصر.

سميرات، سور أكثم، مقابلة، عاطف يوسف (2014). ((درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم))، (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان، دراسات العلوم التربوية، (1)، 41، ص513-532.

عمايره، رضا "محمد سعيد"، عاشور، محمد علي (2020). ((درجة ممارسة القيادات التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين))، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ISSN 2410-3152، ص 386-409.

مرتجى، حنين سامي عبد الهادي (2019). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن. الجهنى، نعيم (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية.

الحربي، قاسم (2008). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. عمان: دار اليا لى للنشر والتوزيع، الأردن.

الطويل، هانى (2006). إبدال فى إدارة النظم التربوية وقيادتها-الإدارة بالإيمان. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.

الغامدى، سعيد (2021). استراتيجية القيادة التحويلية. جدة: دار كنور المعرفة للنشر، المملكة العربية السعودية.

العتيبي، ريم (2020). ((التحديات التي واجهت الأسر السعودية فى تعليم أبنائها فى ظلّ جائحة كورونا (كوفيد 19)))، المجلة العربية للنشر العلمى، (22).

الزهرانى، فتحة (2020). استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية وسبل علاجها فى ضوء نظرية تريز تصور مقترح. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجهنى، نعيم بن عطا الله، والقحطانى، شايح بن خالد، ومرسى، مرفت محمد السعيد، والشملان، خالد بن عبد العزيز، والرشيدي، عائض بن خلف (2018). نماذج معاصرة فى القيادة. ط1، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

طيّاره، عبير محمد وجيه عبد الجليل (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو غالي، سمر خضر عبد الحميد (2019). القيادة الملهمّة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الفراني، سوزان محمد عبد الرحمن (2020). القيادة الملهمّة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عودة، أحمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع
العرفان، أمثال حمد (2019)، ((واقع ممارسة القيادة التغيير في مؤسسات العليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها))، مجلة التربية لكلية التربية بسوهاج، 62(62)، 163-184.

بولدياب، أسماء (2018). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة (دراسة ميدانية بمتوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود- تاسوست-جيجل). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيي جيجل، جيجل، الجزائر.

وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية (2023). www.edu.gov.qa.

المراجع باللغات الأجنبية:

- Krejsie, R. & Morgan, D. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607–610.**
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. **European Journal of Work Organizational Psychology. 12, 2, 147 – 170.**
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). **Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model".**
- Bass, B. M. (2015). **Bass & Stogdills Handbook of Leadership. (Theory, Research and Managerial Application).3rd ed, New York:The Free Press.**
- Avolio, B. J. (2015). **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alobaiadan, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati (2020). **The reality of The application of transformational leadership among educational supervisors: Descriptive and analytical study, Journal of Educational, and psuchological sciences 11.(4), 67–80.**

Eduardo, M. & Lacap, J. (2018), **The Role of Transformational Leadership on Employees' Intention to Quit**, **PREO Journal of Business and Management**, 1(1), 39–53.

Bouwman, M. Runhaar, P. Wesselink, R. & Mulder, M (2017). **Fostering teachers' team Learning: An interplay between transformational Leadership and participative decision-making teaching and Teacher**, *Education*, 65(1):71–80.

Alshihabat, Khaled & Atan, Tarik (2020). **The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example /Jordan**. *Sustainability*, Cyprus International University 12 (10).

Gichuhi, J. & Karuoya, L. (2017). **Role of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature**. *EPH International Journal of Business & Management Science*, 3(9), 01–13.

Ravikumar, R. & Parks, R. (2020). **"Leadership and working in teams"**, *Surgery (Oxford)*, 38(10), 664–669.

الملاحق

- الملحق (أ): الاستبانة بصورتها النهائية.



الاستبانة

تحية طيبة وبعد،

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في ما ينطبق عليك:

(1) نوع الجنس: ذكر أنثى

(2) سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

(3) المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

(4) الجنسية: قطري غير قطري

ثانياً: مقياس القيادة التحويلية

- يرجى قراءة كل فقرة بدقة ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

المجال الأول: التغير والجاذبية

يعمل القادة التربويين في وزارة التعليم القطرية على:

الرقم	ال فقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
2.	تصليط الضوء على الإنجازات في العمل					
3.	تدنية حب العمل لدى العاملين					
4.	امتلاك ثقة واحترام العاملين					
5.	مراعاة الضغينة عند اتخاذ القرارات					
6.	التركيز على توحيد الأهداف لدى العاملين					

المجال الثاني: الاستشارة الفكرية

يعمل القادة التربويين في وزارة التعليم القطرية على:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.7	إثارة التفكير الإبداعي لدى العاملين					
.8	توفير البيئة المناسبة للحوار البناء					
.9	تحفيز العاملين للتغلب على التحديات التي تواجه العمل					
.10	اقتراح طرق إبداعية لإنجاز المهام والأعمال					
.11	مشاركة أفكار واقتراحات العاملين					
.12	تقبل النقد البناء مصلحة العمل					

المجال الثالث: التحفيز والإلهام

يعمل القادة التربويين في وزارة التعليم القطرية على:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.13	توجيه العاملين للعمل بروح الفريق					
.14	تحديد الأهداف المراد تحقيقها من قبل العاملين					
.15	استشراف المستقبل بمشاركة العاملين					
.16	تبادل الأدوار القيادية بين العاملين					
.17	تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المحددة					
.18	ممارسة الأنماط القيادية المختلفة مع العاملين					

المجال الرابع: الاعتبارات الفردية

يعمل القادة التربويين في وزارة التعليم القطرية على:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.19	مراعاة الفروق الفردية لدى العاملين					
.20	العمل على تقدير جهود العاملين					
.21	المساهمة في تلبية حاجات العاملين الشخصية					
.22	الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الفردية					
.23	تعزير العاملين بطريقة إيجابية					
.24	التعامل مع كل فرد من العاملين بالطريقة المناسبة له					

- الملحق (ب): موافقة الأخلاقيات.

Please note that Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB) has taken the following action on IRBNet:

Project Title: [2058372-1] The degree of practicing transformational leadership among educational leaders in the Ministry of Education and Higher Education

Principal Investigator: Haya alshammari, 100

Submission Type: New Project

Date Submitted: June 5, 2023

Action: APPROVED

Effective Date: July 12, 2023

Review Type: Expedited Review

Should you have any questions you may contact Ghadeer Murad at gmurad@qu.edu.qa.

Thank you,
The IRBNet Support Team

www.irbnet.org

- الملحق (ج): موافقة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي.

(تسهيل مهمة الباحث)

وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي
Ministry of Education and Higher Education
وزارة التعلیم و التعلیم و التعلیم العالی
دولة قطر - State of Qatar



وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي
جهات خارجية
الصادر
1687163361594039
111/2023
19/06/2023



تسهيل مهمة باحث

إلى من يهمه الأمر
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

نود إحاطتكم علماً بأن الباحث : هيا عايد صالح عبدالله الشمري
المرفق لكم بياناتهم، بصدد إجراء دراسة ميدانية ، وعليه يرجى التكرم بتسهيل
مهمة الباحث ، علماً بأن البيانات ستكون سرية ولأغراض البحث العلمي.

مع الشكر لحسن تعاونكم،

لولوة راشد النعيمي
رئيس قسم السياسات والأبحاث التربوية





إرشادات عامة

لتيسير عمل الباحث في إعداد الأبحاث التربوية عليه أن يلتزم بجملة من الإرشادات أهمها:

1. الحصول على موافقة وزارة التعليم والتعليم العالي لإجراء البحث / الدراسة، عن طريق مخاطبة إدارة السياسات والأبحاث التربوية قبل تطبيق البحث.
2. أن يشتمل الطلب المقدم من الباحث على :
 - أ- خطاب من الجهة التابع لها الباحث مصنفًا.
 - ب- نسخة من أنوات البحث تكون مكتملة ومحكمة وفي صورتها النهائية.
 - ت- إرفاق استمارة طلب تسهيل مهمة باحث موضحة كافة المعلومات اللازمة.
3. يرتبط موضوع البحث / الدراسة باختصاصات وزارة التعليم والتعليم العالي.
4. تزويد إدارة السياسات والأبحاث التربوية بنسخة من البحث / الدراسة عند الانتهاء ورقياً وإلكترونياً.
5. التمسك بالمحافظة على سرية المعلومات والبيانات وأن تستخدم لأغراض البحث فقط.
6. تطبيق أنوات البحث / الدراسة قبل مواعيد الاختبارات الفصلية أو النهائية بأكثر من 30 يوماً على الأقل، ويمكن تطبيق لأي أداة في فترات الاختبارات.
7. التقيد بالتقويم السنوي للمدارس عند تطبيق أنوات البحث / الدراسة.
8. يسمح للباحث مالا يزيد عن 3 أبحاث / دراسات في العام الواحد.
9. في حال الموافقة على الدراسة للحصول على رأي الوحدات الإدارية المختصة قبل موافقة إدارة السياسات والأبحاث التربوية، لذا يجب أن يقدم الباحث بطلبه إلى إدارة السياسات والأبحاث التربوية بوقت كافٍ.
10. لمن تقوم الوزارة بتطبيق الأنوات أو إرسال الاستطلاعات إلى المدارس لأي باحث، إلا في حال وجود شراكة بحثية موقعة بين الباحث والوزارة.
11. التقيد بالفترة الزمنية لتنفيذ البحث، وفي حال التأخر في تطبيق أنوات البحث، يرجى إعادة الطلب.
12. يلتزم الباحث بأخلاقيات البحث المعتمدة، ويحق للوزارة إيقاف العمل على البحث / الدراسة في حال ثبت عكس ذلك.

تعد انا الموقع أداة بالالتزام بكافة الإرشادات التوجيهية الموضحة من قبل إدارة السياسات والأبحاث التربوية.



التوقيع :

اسم الباحث : هيا عايد صالح عبدالله



تسهيل مهمة الباحث في المدارس

بيانات الباحث	
اسم الباحث	هما عابد صالح عبدالله الشمري
الجهة المشرفة (جامعة / كلية)	جامعة قطر / كلية الإدارة والاقتصاد
جهة العمل	وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي
هاتف العمل أو المنزل	33004464
الهاتف النقال	66240666
البريد الإلكتروني (الوظيفي أو الجامعي)	h.al-shammari@edu.gov.qa
البريد الإلكتروني (الشخصي)	roseofqtr@gmail.com
الرقم الشخصي	0 3 5 1 0 4 3 6 6 8 2
التخصص الجامعي	ماجستير القيادة التنفيذية كلية الإدارة والاقتصاد
بيانات الإعضاء المشاركين بالبحث	
أسماء المشاركين	1. هما عابد الشمري 2. انقر أو اضغط هنا لإدخال نص. 3. انقر أو اضغط هنا لإدخال نص. 4. انقر أو اضغط هنا لإدخال نص.
أسماء اخرى	انقر أو اضغط هنا لإدخال نص.
بيانات البحث	
عنوان البحث (بالعربي)	درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية .
عنوان البحث (بالإنجليزية)	The degree of practicing transformational leadership among educational leaders in the Qatari Ministry of Education and Higher Education
الغرض من إجراء البحث	<input checked="" type="checkbox"/> إنهاء متطلبات علمية (بأكثر) : رسالة ماجستير <input type="checkbox"/> عرض آخر (بأكثر) : انقر أو اضغط هنا لإدخال نص.
اسم الفئة المستهدفة	القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي
المرحلة الدراسية للفئة المستهدفة	موظفين العدد 200 إلى 300
الجهة المستفيدة من نتائج البحث	وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي الباحثين المهتمين بالبحث

الموظفين وزارة التربية والتعليم يشغلون وظائف قيادية تربوية	عينة البحث
<p>تميزت هذه الدراسة كونها ركزت على مؤسسة حكومية (وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية) ذات تأثير كبير في المجتمع، وتستحق من الباحثين إجراء دراسات وأبحاث تعكس دورها القيادي في تحقيق أهدافها المنشودة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية، ويأتي التركيز على القيادات التربوية بشكل خاص، إذ تعمل القيادات التربوية في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية على ممارسة العديد من الأتماط القيادية من خلال المهام والأنوار اليومية التي تقوم بها، والتي تؤثر على عملها بشكل مباشر، وعلى آية توجيههم نحو الإبداع والتميز، منهج الدراسة: الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي للدراسة.</p> <p>إجراءات الدراسة المتبعة:</p> <p>حصلت الدراسة على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم بناء وتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صحتها، وتعديل الفقرات التي تطلبت إعادة صياغتها، في ضوء نتائج التحكيم، وبعد ذلك تم تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام الحوسبة (Google Form)، التحق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا، لتحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل إلكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات وتحققها، للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) وتفسير النتائج النهائية ومناقشتها، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي ستوصل لها الدراسة.</p> <p>لذا جمع البيانات:</p> <p>ينقسم البحث إلى جانب نظري وجانب ميداني، وهما كما يلي:</p> <p>الجانب النظري (الثانوي) بالاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي ألفت لضوء على موضوع القيادة التحويلية والقادة التربويين، الجانب الميداني (الأولي) إعداد استبيان يتضمنه مختلف المحاور.</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة: جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية والبالغ عددهم (8348) وفق الإحصائية المعتمدة في الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم واختيار العينة عشوائية بين (400 إلى 800) قائد تربوي. طريقة تحليل البيانات: عرض وتحليل الجداول الإحصائية من خلال الاعتماد على برنامج (SPSS).</p>	<p>ملخص للبحث</p>
	<p>أهداف البحث</p> <ul style="list-style-type: none"> الهدف الرئيسي: التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي. معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية من خلال التأثير والجاذبية على العاملين. معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية من خلال الاستشارة الفكرية على العاملين. معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية من خلال التحفيز والإلهام على العاملين.



<p>1. معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة التربويين في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية من خلال الاعتبارات الفكرية على العاملين .</p> <p>تعمل القيادات التربوية في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية على ممارسة العديد من الأنماط القيادية من خلال المهام والأدوار اليومية التي تقوم بها، والتي تؤثر على جدلية العاملين وارتباطهم بالعمل والاستثارة الفكرية لديهم وطريقة تحفيزهم وإلهامهم، وتوجيههم نحو الإبداع والتميز، ومن هنا تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس للإجابة عن التساؤلات الآتية:</p> <p>1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في دولة قطر من وجهة نظرهم ؟</p> <p>2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 50.0)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في قطر من وجهة نظرهم تعزى لمميزات: الجنس، المؤهل العلمي، الجنسية، سنوات الخبرة؟</p>	<p>أسئلة البحث</p>
<p>36 تم تصميم الدراسة على أنها دراسة حالة لإحدى المؤسسات الحكومية بدولة قطر، وتحديداً وزارة التربية والتعليم، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية" في الأبعاد الأربعة التالية (درجة التأثير والجانبية، ودرجة الاستثارة الفكرية، ودرجة التحفيز والإلهام، ودرجة الاعتبارات الفردية) ومعرفة طبيعة العلاقة القائمة بينها وبين القادة التربويين، كما إنه سيتم التركيز على المقترحات التي تساهم في تعزيز القيادة التحويلية وتحقيقها وتوجيههم نحو الإبداع والتميز، وذلك بناء على اتجاهات العينة التي سيتم الوصول إليها لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة.</p> <p>36 العينة المدروسة في هذا البحث تتمثل في الموظفين القادة في وزارة التربية والتعليم من مختلف الإدارات لمعرفة درجة القيادة التحويلية لدى قادة التربويين، حيث أنه سيتم الوصول إلى العينة بصورة عشوائية طبقية من الذكور والإناث، ومن مختلف الجنسيات، والمؤهلات العلمية، وطبيعة العمل الذي يقومون به وسنوات الخبرة لديهم في العمل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي لدراسة الموضوع بشكل دقيق من خلال وصف الموضوع وتحليله بناء على اتجاهات العينة، والنتائج التي سيتم جمعها من خلال توزيع أداة الاستبيان على العينة، وبناء عليه سيتم تحديد المقترحات والحلول الخاصة بموضوع الدراسة حسب اتجاهات عينة الدراسة.</p>	<p>منهج البحث وأدواته</p>

2023-08-15	الزمن المتوقع لانتهاء البحث	2023-06-15	تاريخ نهاية تطبيق أدوات البحث	2023-12-08	تاريخ بدء تطبيق أدوات البحث	الفترة الزمنية التي ينفذ فيها البحث
------------	-----------------------------	------------	-------------------------------	------------	-----------------------------	-------------------------------------





كلية الإدارة والاقتصاد
College of Business and Economics
جامعة قطر 1970/2013

مكتب العميد المساعد لشؤون البحث وبرامج الدراسات العليا
Office of the Associate Dean for Research and Graduate Programs

7 يونيو 2023

السادة/ وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي المحترمين
الدوحة قطر

يرجى التكرم بالعلم بان السيدة/ هيا عايد صالح عبدالله الشمري (رقم القيد: 200560084) هي
حاليا طالبة في برنامج الماجستير التنفيذي في القيادة والإدارة والاقتصاد بجامعة قطر للسنة
الدراسية 2023/2022 .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

أ.د. هيا أبو زايد

العميد المساعد لشؤون البحث وبرامج الدراسات العليا
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر



تليفون : 4403 5014 (4 خطوط) : 4403 2713 - الفاكس - قطر

Tel: 4403 5014 (4 Lines) - Fax: 4403 2713 - Qatar

• الملحق (د): موافقة المشاركين بالدراسة.

دراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي

موافقة المشاركين بالدراسة

عنوان الدراسة

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

معلومات عن الدراسة

يسعى البحث إلى دراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي من خلال الأبعاد الأربعة (التآثر والجانبية على العاملين ، الاستكارة الفكرية على العاملين ، التحفيز والالهام على العاملين ، الاعتبارات الفكرية على العاملين) حيث تعمل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم على ممارسة العديد من الأنماط القيادية من خلال المهام والادوار اليومية التي تقوم بها وتؤثر على الأبعاد الأربعة في توجيه القادة التربويين نحو الأبداع والتميز

الفوائد والمضايقات/ المخاطر

لا توجد منافع مباشرة للمشاركين في الاستبيان ولكن المنافع سوف تنعكس وفق نتائج الاستبيان بشكل توصيات تساهم في تطوير وتنمية القيادة التحويلية لدى القادة التربويين مما ينعكس على العملية التعليمية ويجعلها بيئة جذابة وذات طابع إيجابي محفز وملهم ليست هناك أية مخاطر أو اضرار محتملة للجنة المشاركة من ناحية جسدية أو قانونية أو اقتصادية، ولكن لضمان عدم تعرضهم لمخاطر نفسية أو اجتماعية أو قانونية أو اقتصادية، سنقوم بحماية البيانات التي سيتم جمعها منهم و ترميزها بأرقام و الحفاظ على السرية و الخصوصية ولن يتم مشاركتها مع أية جهة

الإجراءات

سيتم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى الفئة المستهدفة المتمثلة في القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي ، وذلك بعد الحصول على الموافقة من قبل اللجنة لحل أسئلة الاستبيان، وسوف يستغرق مدة حل الاستبيان قرابة ١٥ دقيقة

تعتبر المشاركة تطوعية ويمكن للجنة الانسحاب في أي وقت دون أن يفصح عن سبب ذلك سيتم الحصول على الموافقة بشأن الدراسة وأسئلة الاستبيان من قبل مجلس المراجعة المؤسسية لجامعة قطر ، ومن ثم سيتم البدء بتوزيع الاستبيان، ويتمثل رقم الموافقة في الآتي

معايير الادراج والاستبعاد

يستهدف الاستبيان القادة التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي المتحدثين باللغة العربية
يستبعد من هذا الاستبيان الموظف الذي لا يشغل وظيفة قيادية تربوية في وزارة التربية والتعليم والتعليم

دراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي

سرية البيانات والمعلومات

سيتم الاحتفاظ بالبيانات في كمبيوتر محمي بكلمة سر للباحث الرئيسي، ومشاركة الملفات مع الباحثين في البحث فقط

سوف يتم التخلص من البيانات بالطرق العلمية المتعارف عليها وبأمان بعد مرور ٥ سنوات من تاريخ استخدامها

النتائج ستكون مجهولة الهوية ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين -
مجلس المرجعية المؤسسية ووزارة الصحة العامة لها الحق في الوصول الى البيانات في الحال
نتائج الدراسة سوف تكون متاحة للمشاركين اذا رغب المشاركون بعد التواصل مع الباحثه

للتواصل

اسم الباحثة: هيا عايد الشمري ، برنامج الماجستير التنفيذي للقيادة، كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة
قطر/ البريد الالكتروني
٢٠٠٥٦٠٠٨٤@qu.edu.qa

رقم اللجنة ٤٤٠٣٥٣٠٧

رقم الباحث : ٦٦٢٤٠٦٦٦

المشرف على الدراسة: أ.د. عبدالكريم صالح عواد ، أستاذ مشارك ، كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة
قطر/ البريد الالكتروني
a.awwad@qu.edu.qa

إذا كان لديك أي سؤال يتعلق بالامتثال الأخلاقي للدراسة، يمكنك التواصل عبر البريد الالكتروني
QU-IRB@qu.edu.q



الإقرار

أقر بأنني قرأت المعلومات أعلاه بعناية قبل الاستمرار في المتابعة، وأوافق على المشاركة في هذه
الدراسة.

بالإشارة علو كلمة موافق التالي فانك توافق على المشاركة في الاستطلاع

موافق
غير موافق

• الملحق (هـ): شهادة أخلاقيات البحث العلمي.



Completion Date: 12-Apr-2023
Expiration Date: 12-Apr-2026
Record ID: 54593251

This is to certify that:

Abdulkareem Awwad


Has completed the following CITI Program course:

Social-Behavioral-Educational (SBE) Comprehensive
(Curriculum Group)
Social-Behavioral-Educational (SBE) Comprehensive
(Course/Learner Group)
1 - Basic Course
(Stage)

Under requirements set by:

Qatar University

Not valid for renewal of certification through CME.



Collaborative Institutional Training Initiative
101 NE 3rd Avenue, Suite 330
Fort Lauderdale, FL 33301 US
www.citiprogram.org

Verify at www.citiprogram.org/verify?wid8989d99-24fc-40a5-8457-1a10a3f59160-54593251

• الملحق (و): شهادة الأخلاقيات.

 جامعة قطر
QATAR UNIVERSITY

شهادة تدريب

هذا للاقرار بأن:
هيا الشمري
أكملت/الجلسة التدريبية عن
أخلاقيات البحوث الاجتماعية و السلوكية المتضمنة عناصر بشرية

هذه الشهادة صالحة لمدة سنة من تاريخ الإصدار
2023/3/1
التاريخ


د. محمد عمارة
رئيس قسم النزاهة والأخلاقيات البحثية

Activate
Go to Settings