

درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية في ضوء متغير الجنس من وجهة نظر المعلمين

محفوظة بت عبدالله بن حمد الجردانية

ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مسقط، سلطنة عمان

mahfoudhaaljardani@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في محافظة مسقط بسلطنة عمان من خلال وجهات نظر المعلمين، وفي كل مجال من مجالات القيادة التحويلية الأربعة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تنفيذها على عينة مكونة من (501) معلما ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مدى تطبيق مديري المدارس لأنماط القيادة التحويلية في محافظة مسقط جاءت بمستويات مرتفعة في المحور ككل بمتوسط قدره 4.17 وجاءت مرتفعة في جميع أبعادها الأربعة وكذلك أشارت النتائج عن عدم توافر فروق معنوية إحصائية عند مستوى (0.05) في قيمة متوسط تطبيق مديري المدارس لمبادئ القيادة التحويلية في محافظة مسقط تعزى لمتغير الجنس، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز منهج القيادة التحويلية في البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة التحويلية، متغير الجنس، محافظة مسقط، المعلمين.

The degree to which school principals in Muscat Governorate practice transformational leadership in light of the gender variable, from the teachers' perspective

Mahfoudha Abdullah Hamad Al-Jardani

Master's Degree, Public Administration, Muscat University, Sultanate of Oman

umaya4776@gmail.com

Abstract

This study aimed to measure the degree to which school principals in Muscat Governorate, Sultanate of Oman, practice transformational leadership from the perspectives of teachers, across all four dimensions of transformational leadership.

The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the data collection tool, which was administered to a sample of 501 male and female teachers.

The study concluded that the extent to which school principals in Muscat Governorate apply transformational leadership styles was high across the overall dimension, with an average score of 4.17, and high across all four dimensions. Furthermore, the results indicated no statistically significant differences at the 0.05 level in the average application of transformational leadership principles by school principals in Muscat Governorate attributable to the gender variable. The study recommended the necessity of strengthening the transformational leadership approach in training programs.

Keywords: School Principals, Transformational Leadership, Gender Variable, Muscat Governorate, Teachers.

مقدمة

يعنى القائمون على العمل في مختلف البيئات التربوية والتعليمية بتأهيل القادة مهنيًا في مجالات القيادة المختلفة وما يواكب التطورات والمستجدات في مجالات الأدب التربوي والقيادي لما لهم من أدوار محورية في تنفيذ السياسات القيادية بناء على ما تقتضيه مصالح الفئات المستهدفة من طلبة وكوادر تعليمية وإدارية وفنية وذلك وفق فلسفة المجتمع وعلى أسس من النظريات الإدارية والتربوية والنفسية.

تعتبر القيادة التحويلية في الزمن المعاصر نهج جديد للتغيير والتطوير، ومن أكثر الأساليب تطبيقًا لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات متطورة ومتقدمة، فالنشاط التنظيمي بحاجة إلى قادة يحددون أهداف المؤسسة بشكل واضح، ويضعون خطة مستقبلية محددة وملهمة، وقادرون على تحديد مؤشرات دقيقة لتقييم العناصر في بيئة العمل وإعداد خطط التغذية الراجعة (البطاشي وآخرون).

إن نجاح المؤسسات التربوية يعود إلى الدور البارز الذي يقوم به مديرو المدارس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فالمدير هو القيادي الأول في المدرسة الذي له تأثير كبير في سلوك العاملين داخل المؤسسة، ومع كثرة الأعمال التي يقوم بها المدير إلا أن امتلاكه لمجموعة من المهارات التي تساعد على القيام بأعماله بفاعلية وتعمل على تحقيق الأهداف المرجوة (العابد، 2022).

وترى الباحثة أن الأسلوب القيادي الذي ينتهجه القائد في المؤسسات التربوية عموماً وفي المدارس خصوصاً يسهم في نجاح المؤسسة وتقدمها أو تأخرها في تحقيق أهدافها وهي عملية حساسة كونها تتعامل مع العنصر

البشري في أغلب مخرجاتها ومنهج القيادة التحويلي الذي يتبعه المدراء والرؤساء يمثل جزءاً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، وذلك لأن القائد التحويلي هو من يقود هذه المؤسسة ومن فيها، فتطورها مرهون به وبأسلوبه القيادي، فدوره يتمثل في خلق بيئة عملية محفزة ومتعاونة تسعى للتغيير والتطوير، وخلق بيئة مبدعة تصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة بروح الرضا والتفاني.

مشكلة الدراسة

يواجه عدد من المؤسسات التربوية تحديات متعددة في تطوير أداء موظفيها في بيئات عمل متغيرة وفي ظل معايير إدارية متعددة ونظريات قيادية متنوعة ومع هذه التراكيب المختلفة تبرز القيادة التحويلية - نظرياً - كإحدى الأنماط القيادية المؤثرة في الأداء الوظيفي تحفيزاً وتعزيزاً، وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهات المعلمين وسلوكهم، ومن الملاحظ أن مقدار تبني مديري المدارس لأنماط القيادة التحويلية يختلف من بيئة مدرسية إلى أخرى، إلا أن أثر هذا النمط لا يزال بيئة محفزة للمزيد من الدراسات والبحوث التي تعنى بالقيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين وبخاصة في البيئات التربوية التعليمية التي تعني بتربية وتعليم وتنشئة الطلبة وفق أسس ومناهج تربوية وعلمية رصينة، لذا تبرز الحاجة إلى قياس مدى تمكين مديري المدارس للقيادة التحويلية وفق تقييم المعلمين، ومعرفة العوامل المؤثرة فيها، والوقوف على الواقع الفعلي واقتراح سبل تطويره.

وتأتي هذه الدراسة للعناية بقياس حجم اعتماد مديري المدارس لمبادئ القيادة التحويلية في عملهم بحسب نظر المعلمين في مدارس محافظة مسقط .

أهداف الدراسة

- الكشف عن مدى التزام مديري المدارس في محافظة مسقط لأساليب القيادة التحويلية من منظور المعلمين.
- تحديد مجالات القيادة التحويلية التي يمارسها مديري المدارس.
- رصد الفروق في ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية بناء على آراء المعلمين.
- بيان ترتيب مجالات القيادة التحويلية في ممارسات قادة المدارس حسب وجهة نظر المعلمين.
- دراسة الفروق في مستوى تبني مديري المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية من وجهة نظر

المعلمين وفقا لعامل الجنس .

- تقديم مقترحات وتوصيات لتعزيز تبني أساليب القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس من أجل تطوير البيئة العملية والتعليمية .

أسئلة الدراسة

يندرج تحت مشكلة الدراسة أعلاه الأسئلة التالية :

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في مدارس محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

- تسلط الضوء على أثر القيادة الحديثة في المؤسسة الحكومية.
- إغناء المعرفة العلمية بمفهوم منهج القيادة التحويلية في المجال التربوي عامة، وفي البيئة المدرسية خاصة.
- تسهم في توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المديرين والمعلمين.
- تساعد في فهم طرق تفعيل القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية.
- تثرى الأدبيات العربية بنتائج علمية يستعين بها القادة في المؤسسات التربوية لتطوير أداء القيادات المدرسية.
- تناقش نظريات الإدارة التربوية الحديثة وتجعلها محل تساؤل بحثي ممنهج.
- تبرز أهمية القائد المستند إلى نظريات علمية في عمله القيادي .

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة:

- تدعم الباحثين في فهم أثر أنماط القيادة الحديثة على الأداء الوظيفي للمعلمين .
- ترفد المكتبات و مراكز البحوث والدراسات العلمية بمرجع علمي رصين يبين درجة ممارسة مديري

المدارس للقيادة التحويلية.

- تقدم توصيات عملية للإدارات التربوية حول كيفية تعزيز مهارات القيادة التحويلية من أجل تطوير أداء المدارس و المعلمين.
- تظهر أهمية منهج القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية، مما يؤدي إلى رفع جودة التعليم.
- تفيد الدراسة في بناء البرامج التدريبية التطويرية للقيادات التربوية.
- تقدم دليل إثرائي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها وأهدافها بشكل عام وفي المجال التربوي بشكل خاص.
- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة الدراسة على عدد من مدارس محافظة مسقط في سلطنة عمان
- الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2024/ 2025 م

مصطلحات الدراسة

تطرقنا في الدراسة الى عدد من المفاهيم والمصطلحات المختلفة ذات الصلة:

القيادة التحويلية (اصطلاحاً): هو منهج قيادي حديث يركز على تطوير المهارات الإبداعية والتفكير المبتكر من خلال تحفيز العاملين ومراعاة الفروق الفردية، بما يساعد من رفع المستوى المؤسسي وتحقيق الأهداف المرجوة. السعود (2021)

القيادة التحويلية (إجرائياً): مجموعة الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس بمحافظة مسقط ضمن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية)، وذلك من أجل تحفيز المعلمين لتجاوز حدودهم المألوفة، عن طريق تشجيع الابتكار، ووضع رؤى مستقبلية بناءة، مما يجعل من القائد مثلاً يحتذى به في التطوير المؤسسي.

الإدارة المدرسية (اصطلاحاً): هي عملية إدارة وتنظيم وإرشاد الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات التعليمية، وهي مجموعة من الممارسات المنظمة والمنسقة التي يقوم بها المدير باستخدام أساليب مختلفة وحديثة من أجل الوصول إلى الأهداف المدرسية (Fatimah et al, 2024).

الإدارة المدرسية (إجرائيا): هي العمليات التي ينفذها مديرو المدارس ضمن نطاق هذه الدراسة.

الإطار النظري

ذكرت العديد من الدراسات والمقالات أن القيادة هي الرابط الأساسي بين العاملين والمؤسسة، وهي السبب الرئيسي في النجاحات التي تحققها المؤسسات، فالقيادة تعمل على إدارة العاملين عن طريق تحفيزهم لإنجاز شيء محدد، وذكر البعض أنها القوة التي يمتلكها الفرد في التأثير على الغير وتجعلهم يتقبلون رأي أو مبدأ أو تشريع من أجل تحقيق هدف ما.

والقيادة مهارة وقدرة تنقل المؤسسة من حالة التوقف والتراجع إلى حالة النشاط والنمو، فهي تحدث تغييرات جوهرية داخل المؤسسة، مما يسهل انتعاشها ومواكبتها للعالم المتطور (داموس، بو العيش، 2024).

ويرى Fullan (2020) أن القيادة على مستوى المنطقة التعليمية حيوية للنجاح وأن الإصلاحات الموجهة إلى القيادات المركزية بداية أولية ضرورية للنجاح مع مراعاة الاهتمام بعنصر الاستدامة وما يمكن أن يضعفه. ومع الاعتماد على المساءلة وبناء القدرات أو استراتيجيات الضغط والدعم فإنه يتوقع من القيادات المركزية الدفع بمشاريع الإصلاح التعليمي نحو المزيد من النجاحات.

وترى الباحثة أن القيادة هي قوة التأثير التي يمتلكها شخص معين ويوجهها نحو الآخرين، وتقودهم نحو تحقيق الإنجازات العظيمة من خلال تحفيزهم لتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم.

تعريف القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن الماضي، وأصبحت الآن من الأساليب القيادية التي تتبعها الكثير من المؤسسات والمنظمات على مستوى العالم، بل أصبحت مما تدعو إليه مؤسسات التقييم والإصلاح في المؤسسات والمنظمات العامة وفي المؤسسات التعليمية والتربوية خاصة، وتم الاهتمام بها بسبب التطور الحاصل في هذا الزمن المتغير، فأصبح حاجة المؤسسات والمنظمات للقيادات التحويلية أمر ضروري، وذلك من أجل المحافظة على قيمتها التنافسية وتحقيق غاياتها المرجوة (الغنام، والصقر، 2025).

وعرف الغامدي (2021) القيادة التحويلية على أنها الانتقال من الحاضر إلى المستقبل المشرق بأداء متميز وفعال، من خلال مجموعة من المهارات والموارد المتوفرة، من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل قدر من التعب والتكلفة والوقت.

في حين عرفها المحاسنة والمومني (2024) على أنها قيادة تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين من خلال تحفيزهم لتطوير مهاراتهم والوصول بهم لأعلى مستويات التميز المهني، ويكون القائد كموجه وقدوة ومدرّب. بينما عرفها (2020) Pra & tang على أنها البعد عن الأعمال الروتينية، حيث تدفع العاملين لإخراج قدراتهم غير المعتادة، عن طريق التشجيع والاهتمام بهم، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق إنجازات عظيمة.

ويتضح للباحثة بعد الاطلاع على المعلومات الخاصة بالقيادة التحويلية من نشأتها وتطويرها على يد العالم بيرنز وباس وإلى البحوث التي اهتمت بهذه النظرية، وإلى الأدب التربوي عموماً أن القيادة التحويلية هي المحفز والموجه الحديث للتغيير داخل المؤسسات، فهي تسعى إلى إحداث تحول جذري داخل المؤسسات من الركود إلى الازدهار، وتسعى إلى تكوين بيئات عمل متطورة تواكب العالم المتغير ومواجهة التغيرات المتتابة في المؤسسات التعليمية والتربوية الحاصلة بسبب التقدم التكنولوجي وتنوع متطلبات المجتمعات وأفرادها، كما أنها من أنماط القيادة التي تجعل الفرد محور اهتمامها وتخلق له القدوة المثالية وتحفز طاقاته وتلهمه للإبداع والابتكار وتجاوز التحديات بحلول مبتكرة.

أهداف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تهتم بتشجيع العاملين لتحقيق أفضل النتائج، والعمل كفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، عبر هذا النوع من القيادات، يتم إنشاء فرق متعاونة وإيجابية، ومن المهم تحديد أهداف القيادة التحويلية لمعرفة دورها داخل المؤسسات.

ذكر (2020) Pra & tang في دراستهما عدد من أهداف القيادة ويمكن سردها فيما يلي:

1. تمكين العاملين داخل البيئة العملية، وذلك من خلال العمل على تطوير مستوى العاملين عن طريق مجموعة من الأساليب مثل التعزيز المادي أو المعنوي.
2. دعم أفراد المجتمع التنظيمي، عن طريق بناء فرق تعاونية تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة وتدعم التطوير من أجل تحسين الأوضاع القائمة.
3. تسهيل حل المشكلات التي يواجهها العاملون، فيسعى القائد إلى مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم بصورة تشاركية، والعمل على وضع الحلول بشكل جماعي تعاوني.
4. إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسات، من خلال دعم القيم والمبادئ التي تشجع الإبداع والتغيير.
5. تطوير مهارات وقدرات الموظفين، حيث تهتم القيادة التحويلية بتطويرهم شخصياً ومهنياً، من أجل

مواجهة التحديات المستقبلية.

6. تعزيز ثقافة إدارية مرنة تشجع التغيير، من أجل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية المستمرة.

ويضيف الغامدي (2021) أنها تهدف إلى بث السلام الداخلي في بيئات العمل لما تمتلكه من سمات تكوين العلاقات الفاعلة ذات الدور المؤثر والبارز.

ومن وجهة نظر الباحثة، ترى أن القيادة التحويلية تهدف إلى بناء محيط عمل مستدام يسعى إلى الوصول إلى التميز والتقدم بشكل دائم، من خلال تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين وتوجيههم نحو تنمية مهاراتهم، وتقوية العلاقات وإعطاءهم الثقة من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة.

أبعاد القيادة التحويلية

لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على المؤسسات والفرق، من الضروري التعرف على العناصر التي تتكون منها القيادة التحويلية، والتي تحفز في تكوين مجتمع عملي مبدع.

أكد طواله (2024) في دراسته على الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية التي حددها (Bass) في كتابه "القيادة والأداء غير المتوقع" وهي كالآتي:

1. الجاذبية القيادية (التأثير المثالي): وهي امتلاك القائد كاريزما عالية، من خلالها يستطيع كسب إعجاب الموظفين، وكذلك كسب تقديرهم واحترامهم، ويشعرهم بالتضحية من أجل خدمة الآخرين، مما يزيد من ثقتهم به وإتباعه في تحقيق مسؤوليات ومبادئ المؤسسة، ويركز مجال التأثير المثالي على أنه يجب أن يكون القائد مثال يقتدى به، ويشجع العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال السلوكيات الإيجابية في القيادة، ويزرع الثقة في نفوس المرؤوسين وحب الانتماء والولاء.

2. الدافعية الإلهامية (الإلهام والحافز): يسعى القائد التحويلي إلى إثارة دافعية العاملين وتحفيزهم للإنجاز بأساليب مختلفة، من خلال تبني أفكار جديدة ومبتكرة، وذلك من أجل التميز في العمل، حيث يسعى القائد إلى إلهام المرؤوسين وتحفيزهم بالكلمات والتواصل الفعال، مما يدفعهم للتميز وتحقيق المصالح العامة للمؤسسة وذلك من خلال:

• التحفيز الذهني (الاستثارة الفكرية): يساعد القائد التحويلي العاملين على التفكير الإبداعي، وتشجيعهم على توسيع مداركهم وحل مشكلاتهم بطريقة جديدة ومبتكرة بعيد عن الطرق القديمة، مما يجعلهم قادرين على مواجهة التحديات المختلفة والأفكار القديمة، وقدرة القائد على خلق بيئة متطورة

ومتجددة داخل المؤسسة، وكذلك يجعل المرؤوسين يعتبرون العقبات والمشاكل ماهي إلا تحديات يمكنهم التغلب عليها بالحلول الإبداعية المبتكرة.

- العناية بالمرؤوسين (الاعتبار الفردي): يقوم القائد التحويلي بتوجيه اهتماماته الشخصية بالعاملين، حيث يقدم لهم الدعم الكامل ويهتم بأمور العاملين وحاجاتهم، ويقدر اختلافاتهم والفروق الفردية بين العاملين، وكذلك يقدم لهم الدعم الاجتماعي والمعنوي، ويهتم بتنمية مهاراتهم مما يجعلهم يشعرون بالاهتمام فيزيد ارتباطهم بالمؤسسة.

مهارات القادة التحويليين

يلعب القائد التحويلي دورا كبيرا في نجاح أي مؤسسة، لما يقوم به من إدارة فعالة للمؤسسة التي يتولى إدارتها، وذلك لما يتمتع به من مهارات تساعده في مهام عمله، وذكرت حداد ((2022 بعض هذه المهارات وهي كالآتي:

1. توضيح الأهداف بشكل دقيق، ومشاركتها مع المرؤوسين في تحديد كيفية تحقيقها بشكل فعال.
2. القدرة على كشف مهارات موظفيه، ومراعاته للفروق الفردية لديهم وإعطاءهم المهام حسب ميولهم واهتماماتهم.
3. القدرة على مواكبة التطورات في هذا العالم المتغير بكفاءة عالية، وتشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم للتأقلم مع هذه التطورات، وذلك من خلال المشاركة في البرامج المهنية المختلفة والدورات التدريبية.
4. يغرس روح المشاركة بين أعضاء الفريق، والعمل بيد واحدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
5. يطبق مبدأ المرونة بين المرؤوسين، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وضمان أداءهم بكفاءة عالية، وذلك من خلال مراعاته للظروف الشخصية للعاملين، وتقديم يد العون لهم ومعاملاتهم كأسرة واحدة.
6. كفاءة القائد على تشجيع الموظفين في تقييمهم لأنفسهم لتحسين أداءهم وتطويرها.

مميزات القادة التحويليين

القيادة التحويلية تعد من أبرز المناهج القيادية الحديثة التي تؤدي إلى تغيير إيجابي داخل المؤسسات، ويشكل القائد التحويلي العنصر الأساسي في هذا المنهج، حيث ذكر Trofion (2020) إن ما يميز القادة التحويليين هو اهتمامهم بالفريق من خلال:

- صياغة رؤية واضحة وملهمة: لدى القائد رؤية بعيدة الأمد للمستقبل، ويعمل على تشجيع الموظفين لتحقيقها.
- الكاريزما والتأثير: القائد التحويلي شخص ملهم ومؤثر ولديه قدرة لكسب ثقة الموظفين، ويحفزهم للعمل وتحقيق الأهداف.
- التفكير الإبداعي: لديه فكر مبدع ويشجع العاملين لحل المشكلات بطريقة مبدعة ومبتكرة، من أجل مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المؤسسات، والسعي لنجاحها وتقديمها في ظل التقدم والتطور العالمي.
- الاحترام الفردي: يمتلك قدرة كبيرة للاهتمام بكل موظف على حده، مما يحفز الموظفين لتطوير مهاراتهم.
- المرونة: يتمتع بقدرة على اتخاذ القرارات والتصدي للمشكلات بشكل سريع.

في ضوء كل ما تقدم، ترى الباحثة أن القائد التحويلي يعمل تغيير جذري في المؤسسة ومن فيها، وذلك لما يمتلكه من مهارات وقدرات تعينه على إحداث هذا التطور الإيجابي، وقدرته الكبيرة على كسب ثقة المرؤوسين.

القيادة التحويلية وأداء المعلمين

يعد الموظف بشكل عام العنصر الأساسي في المؤسسات فهو يحدد درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال كفاءة إنجاز الأعمال والمهام استنادا إلى الأهداف الكمية والنوعية المحددة زمنيا، ويسعى الموظف إلى تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني بجودة عالية وإبداع (Katebi et al,2022).

ورأينا سابقا مدى تأثير النمط القيادي للإداريين على الأداء الوظيفي للعاملين وسنتطرق في النقاط التالية للمزيد حول الأداء الوظيفي:

1. تعريف الأداء الوظيفي:

عرف نعساني وسامي (2024) هو سلوك يقوم بها الموظف من خلاله يظهر أنه يقوم بالعمل بمستوى من الكفاءة.

كما عرفه Potipiroon (2024) أنه جهد يقوم بها الفرد لإنهاء مهام أوكلت إليه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وعرفه مرزوق وخطاب (2020) بأنه سلوك يقوم به الموظف خلال فترة معينة من أجل الوصول لنتائج محددة.

وترى الباحثة أن مع تعدد التعريفات واختلاف الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، إلا إن هناك عناصر ثابتة تجمع كل التعاريف وهي الوظيفة وما تحتاجها من متطلبات وفرص، والموظف وما لديه من مهارات وقدرات، والموقف وما يبديه الموظف نحو عمله ومؤسسته ويؤثر على مستوى أدائه.

2. أهداف الأداء الوظيفي:

تستطيع المؤسسات من خلال تحديد أهداف الأداء الوظيفي من قيادة الموظفين وقياس جودة العمل، وحدد (Aftab et al (2023) بعض هذه الأهداف وهي كالآتي:

- تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية: يؤدي تطوير الأداء الوظيفي إلى إنجاز الطموحات المستقبلية للمؤسسة، وتحافظ المؤسسة على قيمتها ونجاحها.
- تشجيع الإبداع والابتكار: تحفيز الموظفين لإخراج ما لديهم من أفكار إبداعية وتبني هذه الأفكار، مما يزيد من ولاء الموظفين ويشعرهم بأهميتهم ودورهم الكبير والأساسي في نجاح المؤسسة.
- المحافظة على الكوادر البشرية المميزة واستقطاب المواهب: تقييم أداء الموظفين باستمرار يساعد على تحديد جوانب التميز والنقص، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسة ويقلل من انتقال الموظفين، وكذلك يساعد على جذب الكوادر المميزة.
- تحديد فرص التطوير وتحسين الأداء: يساعد التقييم الوظيفي على تحديد ما يحتاجه الموظفون لتنمية مهاراتهم، وذلك من خلال وضع خطة تدريبية لدعم الموظفين وتطويرهم من أجل تحسين أداءهم وضمان استقرارهم، وبالتالي يؤدي إلى نجاح المؤسسة والمحافظة على قيمتها التنافسية.
- تشجيع العمل الجماعي: تنمية مهارات التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين معاً، حيث ينتج عن هذا التعاون خلق بيئة إيجابية مريحة تسعى لبذل ما عندها من طاقة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
- تطوير مهارات حل المشكلات: إن قدرة الموظف على حل المشكلات يساهم في تحسين أداءه، حيث تحديد الموظف للمشكلات يساعده في إيجاد الحلول المناسبة، مما يسهل عليه أداء عمله بجودة عالية وإتقان وتميز.
- تمكين تحمل المسؤولية: إن دعم ثقافة المساءلة تساعد المؤسسات على أن يتحمل الموظفون نتائج

قراراتهم وأدائهم، ممل يجعل الموظف يتقن عمله ويلتزم بكل ما أوكل إليه من مهام ويحترم نظام المؤسسة وقوانينها.

3. أبعاد الأداء الوظيفي:

ذكرت العديد من الدراسات العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث أن إدراك هذه الأبعاد وفهمها وتقويمها بشكل مستمر يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف، وتطوير جودة عمل الموظفين بكفاءة عالية، ومن أهم هذه العناصر التي ذكرها الفواعير (2023) هي:

- مقدار العمل المنجز: هو مدى قدرة الموظف على إنجاز العمل بسرعة وكفاءة.
- مهارات العمل: ويشمل المعارف والقدرات الإدارية والمهنية والتقنية والفنية التي يمتلكها الموظف.
- تحمل المسؤولية: المثابرة وقوة التحمل في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعيق أداء الموظفين الكثير من العوامل التي تسبب في ضعف أدائهم، والذي ينعكس سلبا على نجاح المؤسسات وتقدمها، وذكرت العديد من البحوث والدراسات الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، ومنها دراسة الفواعير (2023) ونبيلة (2020) وأغلب ما اتفقا عليه يمكن حصره في الآتي:

- الأساليب الإدارية: تشير العديد من البحوث أن أسلوب الإدارة الإيجابية لها دور كبير في تحسين وتطوير أداء الموظفين من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بينما أسلوب الإدارة السلبي يقلل من الرضا الوظيفي وبالتالي تقل الإنتاجية والأداء، لذا لا بد من تطوير وإصلاح أداء الإدارة.
- ثقافة بيئة العمل: توجد في المؤسسات سياسات وإجراءات مختلفة، فبعضها تشجع التعلم والتطوير الذاتي ومواكبة التطورات التكنولوجية المتقدمة، أما المؤسسات البيروقراطية التي لا تشجع التغيير يقل أدائها وينعدم لديها الابتكار والإبداع.
- الإمكانيات المالية للمؤسسة: إن توفير مستلزمات الراحة للموظف مثل التهوية والإضاءة ومختلف الأدوات التي تخدم الموظف وتسهل له عمله تؤثر إيجابيا على جودة عمله وكفاءة أدائه، كذلك توفر المؤسسات المتطورة أماكن يمارس فيها الموظف بعض الألعاب، مما يعزز الشعور بالسعادة ورفع الإنتاجية، وكذلك يقلل التوتر ويقوي العلاقات بين الموظفين ويزيد من الرضا الوظيفي ويعزز روح الانتماء.

- تحديد الأهداف بوضوح: تعتبر المؤسسات التي ليس لديها أهداف واضحة من المؤسسات الفاشلة فهي ليس لديها مقياس للإنتاج، حيث أن تحديد الأهداف له أثر كبير في نجاح المؤسسات ورفقيها، فهو يقيس مستوى الإنتاج من خلال مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم، فالعشوائية في العمل يؤدي إلى تشتت الموظفين وعدم تحقيق النتائج المرجوة.
- البرامج التدريبية للموظفين: تسعى العديد من المؤسسات الناجحة إلى تطوير مهارات موظفيها من خلال البرامج التدريبية الداخلية أو الخارجية، حيث تساعد هذه البرامج من رفع كفاءة الموظفين وإنتاجيته، وكذلك يزيد من ولاء الموظف فهو يقدر المؤسسة التي تستثمر فيه، حيث إن عدم اهتمام المؤسسة بالموظف يشعره بتقصير المؤسسة في حقه وبالتالي يقل أداءه، لذا من الضروري تأهيل الموظفين وتدريبهم لصقل مهاراتهم وتنميتها.
- التعاون المتبادل: يساعد التعاون بين أعضاء الفريق والعمل مع مختلف الشخصيات إلى اكتساب الكثير من الخبرات والمهارات، والحصول على معلومات مختلفة ومفيدة، وهذا يساهم في تعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق، من أجل تحقيق النتائج المرجوة.
- وللقائد دور كبير في تعزيز هذا التعاون بين الموظفين، حيث يلهم ويشجع الموظفين للعمل بروح الجماعة ويقدم لهم العون اللازم، فوجود بيئة عمل صحية يرفع من دافعية الموظفين للعمل والإنجاز.
- السمات والقدرات الشخصية: لا بد من توافر في الموظف بعض السمات والقدرات التي تؤهله للعمل بكفاءة داخل مؤسسته، ومن هذه السمات الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، والقدرة على حل المشكلات، ومهارة إدارة الوقت، والقدرة على العمل في مجموعات، ومن الممكن إظهار قدرات ومهارات الشخص من خلال المحاضرات التشجيعية الخاصة بتنمية الذات.
- إتاحة المعلومات والبيانات: سماح المؤسسات للموظفين للوصول للمعلومات الضرورية يساهم في جودة أدائهم، حيث تجعلهم يبدعون في قراراتهم، ويحسن من أداء المؤسسة وسمعتها، مما يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع.
- الحوافز المادية والمعنوية: إن للحوافز دور كبير في تحفيز وتشجيع الموظفين للعمل، فكلما حصل الموظف على حوافز وترقيات كلما كان أداءه وعمله متقن، لذا لا بد من المؤسسات الاهتمام بتقديم الحوافز المختلفة وتقديم الخدمات المختلفة له ولعائلته مثل المدارس والسكنات والتأمين الصحي وتذاكر السفر وغيرها الكثير من الخدمات التي تقدمها المؤسسات والمنظمات الناجحة.

• إشراك الموظفين: إن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وفي العمليات الإدارية يؤدي إلى رفع أدائهم في العمل، بينما المؤسسات التي تهمل هذا الجانب يقل لدى موظفيها الإحساس بالمسؤولية ويضعف العمل الجماعي وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة وعلى إنجازاتها.

ما ذكر سابقا عن أداء الوظيفي والقيادة التحويلية يمكن تعميمه على المجتمعات المدرسية وما تحويه من عناصر بشرية فتشير الأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين، حيث تساهم في تطوير بيئة العمل المدرسية وترسيخ شعور المعلمين بالدعم والتقدير، مما يزيد من رضاهم ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يحقق الرضا الوظيفي لديهم، حيث يقوم القائد التحويلي على تحفيز المعلمين لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة، ويعمل على ترسيخ مفهوم التعاون الجماعي والعمل في فريق واحد يتشارك المسؤوليات والمهام، ويعطي المعلمين الفرص في وضع الأهداف والرؤى، وكذلك يسعى إلى تطوير مهارات المعلمين وتشجيعهم على الإبداع وحل المشكلات، يتقبل وجهات نظرهم ويدعمها فهو يتمتع بمرونة عالية مع منح الصلاحيات من أجل تحقيق أعلى مستويات الثقة والاحترام المتبادل (النصيرات، 2024).

للقيادة أثر كبير في أداء المعلمين، حيث يؤثر في كيفية أداءهم للمهام الموكلة إليهم، فالقائد التحويلي يقوي الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فعندما يهتم القائد باحتياجات الموظفين ويحرص على تلبيةها يسعى الموظفون للعمل بتفاني وإخلاص. وهذا يؤكد أن لأسلوب القيادة أثر في إرشاد الموظفين نحو إنجاز الأهداف الموكلة إليهم (Din & Nawaz, 2025).

كما حدد السعود (2021) قسمان أساسيان للقيادة التحويلية في الحقل التربوي:

1. القسم المعرفي والوجداني: يتضمن إحداث تغييرات في القيم والمهارات والعلاقات الإدارية، مما يعزز طرق حديثة للعمل في فرق تعاونية، والذي ينتج من خلاله تطوير البيئة المدرسية.
2. القسم التنظيمي: إعادة تنظيم الهيكل التنظيمية للمدرسة، والتي تشمل توزيع الأعمال الوظيفية والمهام العملية المختلفة.

وترى الباحثة أن للقيادة التحويلية دور كبير داخل المؤسسات التربوية، فهي تدعم المعلمين لتطوير ذاتهم مهنيا من خلال الورش والدورات التي تقيمها، وهي تشجعهم وتسهل لهم حضور هذه الورش، ومشاركتهم في حل المشكلات وإشعارهم بأهميتهم ودورهم الفعال داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، حيث ركزت دراسة البريكي وبلعيد (2025) على كشف مدى تطبيق مهارات القيادة التحويلية من قبل قادة المدارس في سلطنة عمان وارتباطها بالحالات الطارئة و بإدارة المخاطر، وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع مدراء المدارس في محافظتي شمال وجنوب الباطنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على (241) مفردة، وتوصلت الدراسة على أن المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة استجابة متوسطة، وكما كشفت النتائج إلى ارتباط إيجابي ذو دلالة علمية بين مدى ممارسة إدارات المدارس للقيادة التحويلية ودرجة إدارة الحالات الطارئة وإدارة المخاطر، وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية لمديري المدارس التي تهدف لتطوير مهارات القيادة التحويلية، وتشجيع المشاركة في صنع القرارات بين المدير والمعلمين.

بينما قامت دراسة الحكمانية وإبراهيم (2024) بقياس مدى تطبيق عناصر القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الباطنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (174) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق عناصر القيادة لدى مديري المدارس كان عاليا، ولم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناء على متغيرات سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والنوع، ولكن ظهرت فروق في متغير المؤهل العلمي لحملة الماجستير.

وقام الراسبي و آخرون (2024) بدراسة تهدف إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتكيف المهني للهيئة التدريسية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وتم استخدام استبانة على (381) من المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني قادة المدارس الحكومية للقيادة التحويلية بلغت مستويات مرتفعة في جميع المجالات، كما لم تظهر اختلافات ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لتقييمات الهيئة التدريسية عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة المهنية.

أما دراسة أبو الهيجاء وعاشور (2025) هدفت إلى دراسة معرفة مدى ممارسة مديري مدارس للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالابتكار الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات والمنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (300) مدير مدرسة ومعلم؛ وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تأثير

القيادة التحويلية على الهيئة التدريسية جاءت كبيرة؛ وأن مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء مرتفعة جداً.

كما ركزت دراسة عياصره و العياصرة (2023) على معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات القيادة من منظور المعلمين، و تكون مجتمع البحث من (1457) معلماً، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة و على المنهج العلمي الوصفي التحليلي، و أهم الاستنتاجات العلمية التي توصلت لها الدراسة أن مستوى تنفيذ الهيئة الإدارية للقيادة التحويلية من تقييم العاملين بالمدرسة جاءت بمستوى متوسط، كما لم تثبت الفروق أي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وفقاً للمؤهل الأكاديمي ووالخبرة العملية بدرجة الكلية في جميع المجالات، باستثناء الدافعية الإلهامية للمعلمين، و جاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأقل. وكذلك أظهرت النتائج وجود تفاوت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأفراد عينة الدراسة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية وفقاً لآراء المعلمين، تعزى إلى متغير النوع والمرحلة الدراسية ولصالح الإناث، والمرحلة الأساسية، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للقيادات التربوية تهتم بأبعاد القيادة التحويلية ودورها في البيئة التعليمية.

أما دراسة مخامرة و الشلالفة (2022) ركزت على قياس مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية و تعليم الخليل للقيادة التحويلية، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و الارتباطي، و قد شملت الدراسة على عينة تكونت من (354) معلماً و معلمة، و قد بينت النتائج أن التزام مديري المدارس الأساسية بمبادئ القيادة التحويلية من منظور الهيئة التدريسية جاءت متوسطة، و أيضاً كشفت نتائج الدراسة وجود اختلافات ذات أهمية إحصائية في مستوى تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لعوامل النوع و سنوات الخبرة و المؤهل الأكاديمي.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Tra (2025) التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين درجة تبني مديري المدارس للقيادة التحويلية وثقافات المدارس التربوية في النظام التعليمي في فيتنام، شملت عينة الدراسة (375) معلماً في (15) مدرسة ثانوية، و استخدمت الدراسة أداة الاستبانة (MLQ)، و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو وجود ارتباطات إيجابية بين أساليب القيادة لمديري المدارس و بين ثقافات المدارس من حيث التواصل الإيجابي بين المعلمين والإدارة و التطوير المهني و تحقيق الأهداف المرجوة.

و ركزت دراسة Esogon & Gumban, (2024) على قياس مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية،

واستخدما في الدراسة أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (175) معلما، وتوصلت الدراسة على أن مديري المدارس يستخدمون أساليب القيادة التحويلية بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة أو النوع أو المؤهل، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية لمديري المدارس لتعزيز القيادة التحويلية.

بينما هدفت دراسة Adedeji, & Olaniyan, (2023) إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (340) معلما، واستخدمت أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمتلكون أنماط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأن توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية، وأوصت الدراسة على وضع تشريعات لتشجيع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

وهدفت دراسة Din & Nawaz (2025) إلى كشف دور القيادة التحويلية والوسط الوظيفي على أداء الموظفين، وشملت عينة الدراسة (327) معلما في المدارس الثانوية، وتم استخدام عامل ارتباط بيرسون الخطي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة متوسطة القوة ودالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وبيئة العمل في تأثيرها على كفاءة الأداء الوظيفي.

أما دراسة Medina et al (2024) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والرفاهية النفسية وأداء الموظفين، وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية وبرنامج AMOS لاختبار الفرضيات، وشملت العينة (130) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية دور فعال في تعزيز الأداء الوظيفي.

بينما سعت دراسة Basalamah (2023) إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية والإشباع الوظيفي على فعالية أداء الموظفين في شركة بي تي مانديري أوتاما المالية، وشملت العينة (68) موظفا، واستخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية يحسن من أداء العاملين بشكل ملحوظ.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في هدفها الذي يركز على قياس

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية؛ الراسبي وآخرون (2024)؛ عياصرة والعياصرة (2023)؛ الحكمانية وإبراهيم (2024)؛ Adedeji & Olaniyan (2023)؛ Esogon & Suryadinata (2023)؛ Gumban. (2024).

أما من حيث المنهج: فتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة؛ دراسة الحكمانية وإبراهيم (2024)؛ مخامرة والشالفة (2022)؛ Basalamah (2023) ومن حيث الأداة المستخدمة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات (عياصره والعياصرة (2023)؛ دراسة أبو الهيجاء وعاشور (2025)؛ دراسة الحكمانية وإبراهيم (2024)؛ مخامرة والشالفة (2022)؛ Basalamah, Esogon, & Gumban, (2023)؛ ((2024).

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث منهج البحث: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة الراسبي وآخرون (2024)، ودراسة أبو الهيجاء وعاشور (2025) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة Dina & Nawaz (2025) استخدمت المنهج الكمي (عامل ارتباط بيرسون الخطي)، ودراسة Medina et al (2024) استخدمت نموذج المعادلة الهيكلية.

ثالثا: ما تتميز به هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة ببحث المشكلة في مجتمع مختلف لم يتم بحث هذه المشكلة من قبل، ومن المميزات كذلك أن الباحثة كانت جزءا من مجتمع الدراسة وعلى إطلاع واسع بعناصره وتوجهاتهم نحو الأنماط الإدارية السائدة.

كذلك أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيادة التحويلية في تشجيع المعلمين على الأداء التميز وتطوير البيئة المدرسية، لذا يتوجب على مدراء المدارس تبني هذا المنهج القيادي من خلال الورش والبرامج التدريبية المتخصصة. ومن هنا يأتي بحثنا ليسهم في سد الفجوات المعرفية، ويقدم مقترحات وتوصيات تسهم في تنمية المنهج القيادي التحويلي داخل المدارس، مما يساعد في إيجاد معلمين قادرين على تحسين عملية التعليم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما وكيفا، ويصف مشكلة البحث وصفا دقيقا كما هي في الواقع.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة مسقط في سلطنة عمان للعام الدراسي 2024 | 2025 م، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (501) معلما ومعلمة، بلغت نسبة المعلمين منهم 54.9 % وبلغت نسبة المعلمات 45.1 % والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئات	الجنس
54.9%	275	ذكر	
45.1%	226	أنثى	

ويلاحظ من الجدول (1) أن أكثرية عينة الدراسة من الذكور (54,9 %).

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة، وذلك لجمع البيانات، وتم تقسيم الاستبانة إلى محورين، المحور الأول اشتمل على البيانات العامة لأفراد العينة، واشتمل المحور الثاني على عبارات الاستبانة، وقد تكونت من (28) عبارة، وزعت على أربع محاور (التأثير المثالي _ الحافز الإلهامي _ الاستثارة الفكرية _ الاعتبارات الفردية).

صدق الأداة:

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، للتحقق من صدق الأداة، حيث قامت بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من مدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، وكذلك للتأكد من وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لجمع المعلومات المراد الحصول عليها، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات والآراء، وعلى ضوءها تم حذف بعض العبارات، وتعديل بعض العبارات، وبعد ذلك طرحت للتطبيق.

ثبات الأداة:

أجرت الباحثة تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من المعلمين والمعلمات من مدارس محافظة مسقط، وبلغ عددهم (50) معلماً، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ، واستخدام برنامج إكسل (ضمن حزمة البرامج المكتبية من شركة مايكروسوفت) والجدول (2) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة:

جدول (2) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والأداة:

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
التأثير المثالي	7	0,955
الحافز الإلهامي	7	0,913
الاستثارة الفكرية	7	0,939
الاعتبارات الفردية	7	0,943
المجموع الكلي	28	

يتضح من الجدول (2) ان قيم معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وهذا يدل على ثبات جيد للأداة، وأن هناك اتساق داخلي بين عبارات الاستبانة، ما يدل على أن الأداة صالحة للتطبيق.

وعند إدخال البيانات أعطى للاختيار (أوافق بشدة) خمس درجات، والاختيار (أوافق) أربع درجات، والاختيار (محايد) ثلاث درجات، والاختيار (غير موافق) درجتان، أما الاختيار (غير موافق بشدة) فقد أعطي درجة واحدة.

ولأجل تحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وعلى كل محور، فقد تم تحديد المدى بين درجات الموافقة (4=1-5)، وتم تقسيم هذا المدى إلى ثلاث فترات متساوية طول كل فترة (1,33)، وبناء عليه تم اعتماد الجدول (3) التالي لتصنيف درجات المتوسط الحسابي:

جدول (3) تصنيف درجات المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	المستوى
المتوسط الحسابي (1,00 – أقل من 2,34)	منخفض
المتوسط الحسابي (2,34 – أقل من 3,68)	متوسط
المتوسط الحسابي (3,68 – 5,00)	مرتفع

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تم تصنيفها إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك وفقاً لما يأتي:

1. المتغير المستقل: ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في محافظة مسقط.
2. المتغير التابع: تقييم المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التحويلية.

المعالجات الإحصائية

حيث اعتمد الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها:

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation).
2. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test).
3. تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)

نتائج الدراسة ومناقشتها

المقدمة:

في هذا الفصل يتم عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وفقا لمتغيرات النوع وسنوات الخبرة، حيث تعكس هذه النتائج مدى تحقق فرضيات الدراسة وأبعاد القيادة التي يمارسها المديرون.

سيتناول الفصل تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها بتطبيق أداة الدراسة، وتحديد درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية بمختلف مجالاتها، وحيث يتم تفسير هذه النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري، كما سيتم مقارنة النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مدى توافق أو اختلاف النتائج، مما يساهم في إثراء البحث العلمي وتقديم التوصيات المناسبة.

نتائج الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة، وكانت كالتالي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التأثير المثالي	4.23	0.810	مرتفع
3	2	التأثير الإلهامي	4.17	0.770	مرتفع
4	3	الاستثارة الفكرية	4.07	0.787	مرتفع
2	4	الاعتبارات الفردية	4.21	0.816	مرتفع
		الأداة	4.17	0.0213	مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4,07 _ 4,23)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,23) بينما جاء مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4,07)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4,17)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في محافظة مسقط بأبعادها الأربعة جاءت مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل مجال، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التأثير المثالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التأثير المثالي مرتباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يسعى مسؤولي المباشر إلى أن:					
2	1	يكون قدوة حسنة لي ولزملائي في المدرسة	4.32	0.889	مرتفع
3	2	يبني مستوى عال من الثقة بيني وبينه	4.26	0.926	مرتفع
6	3	يتعامل بصدق مع الجميع	4.13	0.978	مرتفع
1	4	يعزز الاحترام المتبادل بيني وبينه	4.45	0.787	مرتفع
7	5	يتعامل بعدل مع الجميع	4.03	1.049	مرتفع
5	6	يفي بوعوده دائماً	4.19	0.907	مرتفع
4	7	يبني علاقات إنسانية متينة	4.24	0.903	مرتفع
		مجال التأثير المثالي	4.23	0.810	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4,03_ 4,45)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يعزز الاحترام المتبادل بيني وبينه

" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,45)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يتعامل بعدل مع الجميع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4,03)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التأثير المثالي ككل (4,23)، وهذا يدل على أن مستوى تبني الهيئة الإدارية للقيادة التحويلية في محافظة مسقط جاءت مرتفعة لمجال التأثير المثالي.

المجال الثاني: التأثير الإلهامي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمجال التأثير الإلهامي

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يكون مصدر إلهام لي:					
1	1	في الانضباط الوظيفي	4.40	0.822	مرتفع
2	2	لتقديم أفكار جديدة	4.23	0.852	مرتفع
3	3	في بيئة العمل التنافسية	4.18	0.881	مرتفع
6	4	لدراسة البدائل المختلفة والمجدية	4.10	0.916	مرتفع
4	5	باستخدامه الشعارات والرموز المحفزة	4.14	0.912	مرتفع
5	6	عند التفكير في أفكار مستقبلية متعددة ومثيرة	4.13	0.864	مرتفع
7	7	لأشعر بقيمة ما أقوم به	4	1.088	مرتفع
		مجال التأثير الإلهامي	4,17	0,770	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4 _ 4,40)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يكون مصدر إلهام لي في الانضباط الوظيفي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,40)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يكون مصدر إلهام لي لأشعر بقيمة ما أقوم به" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التأثير الإلهامي ككل (4,17)، وهذا يدل على أن اعتماد المديرين للقيادة التحويلية في محافظة

مسقط للتأثير الإلهامي جاء مرتفعا.

المجال الثالث: الاستثارة الفكرية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاستثارة الفكرية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يحفزني مسؤولي المباشر على:					
3	1	حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات الروتينية	4.08	0.887	مرتفع
1	2	المبادرة والابتكار والإبداع	4.18	0.862	مرتفع
6	3	محاكمة (جعلها محل تساؤل) أساليب العمل	4.00	0.854	مرتفع
4	4	صياغة الابتكارات بشكل أفضل (تحديثها)	4.05	0.866	مرتفع
4	5	التركيز في فرص التعلم والنمو أكثر من نتائج الجهود	4.05	0.901	مرتفع
2	6	إزالة حاجز الخوف من التجارب الجديدة	4.15	0.857	مرتفع
7	7	تقديم مقترحاتي وإن تعارضت مع أفكاره	3.98	1.016	مرتفع
		الاستثارة الفكرية	4.07	0.787	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,98-4,18)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يحفزني مسؤولي المباشر على حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات الروتينية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,18)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " يحفزني مسؤولي المباشر على تقديم مقترحاتي وإن تعارضت مع أفكاره " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,98)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستثارة الفكرية ككل (4,07)، ويدل هذا على أن التزام الهيئة الإدارية بتطبيق مهارات القيادة التحويلية في محافظة مسقط لمجال الاستثارة الفكرية جاءت مرتفعة.

المجال الرابع: الاعتبارات الفردية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاعتبارات الفردية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مسؤولي المباشر:					
3	1	يقدر ويحتفي بأعمالي (الفردية) المنجزة	4.25	0.910	مرتفع
5	2	يشجعني على المشاركة في القرارات التي تؤثر على	4.16	0.938	مرتفع
1	3	يحرص على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بيبي وبينه	4.32	0.847	مرتفع
2	4	يسعى لتقديم الدعم المعنوي لي عند مواجهة التحديات	4.26	0.889	مرتفع
7	5	يسعى لتطوير مهاراتي الفردية	4.12	0.939	مرتفع
4	6	يقدم لي توجيهات تساعدني على الاندماج في فرق العمل	4.18	0.899	مرتفع
5	7	يصغي لمطالبتي	4.16	0.960	مرتفع
		مجال الاعتبارات الفردية	4.21	0.816	مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.12 _ 4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "مسؤولي المباشر يحرص على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بيبي وبينه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,32)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "مسؤولي المباشر يسعى لتطوير مهاراتي الفردية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4,12)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاعتبارات الفردية ككل (4,21)، وتدل هذا على ارتفاع معدل ممارسة مديري المدارس للاعتبارات الفردية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس)؟

أولاً: وفقاً لمتغير الجنس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

تم تحليل استجابات أفراد العينة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع ضمن أبعاد القيادة التحويلية، ثم تم حساب الفروق المتوسطة ومستوى دلالتها باستخدام اختبار (ت)، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ضمن أبعاد القيادة التحويلية

النتيجة	القيمة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
دالة	1.965	0.698	0.835	4.24	275	ذكر	التأثير المثالي
			0.780	4.22	226	أنثى	
دالة	1.965	0.365	0.793	4.14	275	ذكر	التأثير الإلهامي
			0.741	4.20	226	أنثى	
دالة	1.965	0.879	0.826	4.21	275	ذكر	الاعتبارات الفردية
			0.810	4.12	226	أنثى	
دالة	1.965	0.524	0.782	4.09	275	ذكر	الاستثارة الفكرية
			0.793	4.04	226	أنثى	

ويبين الجدول السابق (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسط الحسابي في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية ولكل مجال من أبعاد الدراسة وفقا لمتغير النوع، حيث كانت قيمة (ت) أعلى من مستوى الدلالة.

مناقشة نتائج الدراسة

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتأثير الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن لدى مديري المدارس في محافظة مسقط

العديد من مهارات القيادة التحويلية، والتي تؤهلهم لتحقيق أهداف وتطلعات المدرسة، وكذلك يدل على حرصهم على مواكبة التطور في العصر الحديث واستخدام الأساليب القيادية الحديثة والمجال عن الأساليب القديمة، و يمكن أن يعزى ذلك أيضا إلى المعايير التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم عند اختيار مدراء المدارس، حيث يتم اختيار المدراء ذو الكفاءات العالية والذين يمتلكون قدرات ومهارات قيادية تناسب المهام القيادية التي توكل إليهم وكذلك بسبب الدورات والبرامج التدريبية التي يخضع لها المدراء في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين لمدة عامين، كل هذه العوامل ساهمت في صقل مهارات القيادات التربوية بشكل كبير.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحكمانية وإبراهيم (2024) والراسي وآخرون (2024) التي أظهرت ان درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت مرتفعة، واختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة مخامرة والشالفة (2022) التي بينت أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط.

وفيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، فقط كانت كما يلي:

أولا: مناقشة نتائج المجال الأول (التأثير المثالي):

فقد أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (5) أن مجال التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,45)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يتعامل بعدل مع الجميع " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4,03)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التأثير المثالي ككل (4,23)، وتفسر الباحثة بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتفوقون بدرجة كبيرة على أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية وامتلاكهم لمجال التأثير المثالي بدرجة مرتفعة، حيث يحرص المديرون على تعزيز الدافعية المثالية، من خلال توفير بيئة إيجابية، فالمدير يشجع المعلمين على العمل الجماعي ويتقبل مقترحاتهم وأفكارهم ويشعرهم بأنهم عضو مهم في المدرسة، وكذلك يسعى لتنمية مهاراتهم.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Adedeji, & Olaniyan, (2023)

والتي جاءت نتائجها أن مجال التأثير المثالي مرتفعة، واختلفت مع دراسة مخامرة والشالفة (2022) والتي أظهرت نتائجها في هذا المجال بدرجة متوسطة.

ثانيا: مناقشة نتائج التأثير الإلهامي:

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن مجال التأثير الإلهامي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4 _ 4,40)، حيث جاءت الفقرة رقم(1) والتي تنص على " يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يكون مصدر إلهام لي في الانضباط الوظيفي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,40)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يكون مصدر إلهام لي لأشعر بقيمة ما أقوم به " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التأثير الإلهامي ككل (4,17)، وهذا يدل على أن مدى التزام مديري المدارس في محافظة مسقط للتأثير الإلهامي كان مرتفعا .

وتفسر الباحثة بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتفوقون بدرجة كبيرة على أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية وامتلاكهم لمجال التأثير الإلهامي بدرجة مرتفعة، حيث يحرص المديرون على أن يكونوا قدوة للمعلمين، وإيصال روح التفاؤل إليهم حول أهمية العمل المدرسي، وسعيهم لخلق مزيد من التواصل الإيجابي بينهم، وتحفيزهم للإنجاز والتميز واستثارة روح التنافس من خلال ما يمتلكه المدراء من أساليب إقناعية كبيرة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Adedeji, & Olaniyan, (2023) والتي جاءت نتائجها أن مجال التأثير الإلهامي مرتفعة، واختلفت مع دراسة مخامرة والشالفة (2022) والتي أظهرت نتائجها في هذا المجال بدرجة متوسطة.

ثالثا: مناقشة نتائج المجال الثالث الاستثارة الفكرية:

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن مجال الاستثارة الفكرية جاء في المرتبة الرابعة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3,98-4,18)، حيث جاءت الفقرة رقم(2) والتي تنص على " يحفزني مسؤولي المباشر على المبادرة والابتكار والإبداع " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4,18)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " يحفزني مسؤولي المباشر على تقديم مقترحاتي وإن تعارضت مع أفكاره " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,98)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستثارة الفكرية ككل (4,07)، ويدل هذا على أن مقدار التزام مديري المدارس في محافظة مسقط لمجال الاستثارة الفكرية جاء مرتفعا.

وتفسر الباحثة بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتفوقون بدرجة كبيرة على أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية وامتلاكهم لمجال الاستثارة الفكرية بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المدير

يشجع على الأفكار الإبداعية وحل المشكلات من قبل المعلمين، وأنه كذلك يشركهم في صنع القرارات، ويسعى إلى تطوير مهاراتهم وتمكينهم.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو الهيجاء وعاشور (2025)، والتي جاءت نتائجها أن مجال الاستثارة الفكرية مرتفعة، واختلفت مع دراسة (Din & Nawaz, 2025) والتي أظهرت نتائجها في هذا المجال بدرجة متوسطة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الاعتبارات الفردية:

أظهرت النتائج كما في الجدول (8) أن مجال الاعتبارات الفردية جاء في المرتبة الثانية بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4،12 _ 4،32)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "مسؤولي المباشر يحرص على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بيني وبينه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4،32)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "مسؤولي المباشر يسعى لتطوير مهاراتي الفردية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4،12)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاعتبارات الفردية ككل (4،21)، ويدل هذا على ارتفاع معدل ممارسة مديري المدارس للاعتبارات الفردية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين.

وتفسر الباحثة بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتنفقون بدرجة كبيرة على أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية وامتلاكهم لمجال الاعتبارات الفردية، ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى على بناء علاقة قوية مع المعلم من خلال الاهتمام الشخصي به، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، ويسعى إلى تلبية حاجاتهم وتهيئة الظروف المناسبة لهم لإداء العمل على أكمل وجه، وبالتالي يزيد من ولائهم للمدرسة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Esogon, & Gumban, 2024)، والتي جاءت نتائجها أن مجال الاعتبارات الفردية جاء مرتفعة، واختلفت مع دراسة عياصرة والعياصرة (2023) والتي أظهرت نتائجها في هذا المجال بدرجة متوسطة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس)؟

وفقا لمتغير الجنس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس؟

تشير البيانات في الجدول (9) إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم المعلمين لممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية ولكل مجال من أبعاد الدراسة وفقا لمتغير النوع، حيث كانت قيمة (ت) أعلى من مستوى الدلالة ، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المؤسسات المبحوثة تعزى لنوع المعلم، ويدل هذا على أن النوع ليس له دور مؤثر في تقييم المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كما تراها عينة الدراسة.

وتعزى هذه النتيجة إلى المهارات القيادية التي يمتلكها المديرين بسبب البرامج التدريبية التي يخضع لها الجنسين، وأن الجميع يحصل على فرص متساوية من التدريب والتأهيل المناسب التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية، مما تساعدهم هذه البرامج للتعامل مع المعلمين بأفضل الأساليب المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والرؤية المستقبلية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحكمانية وإبراهيم (2024) والراسبي وآخرون (2024)، وتختلف مع دراسة عياصرة والعياصرة (2023)، والتي أظهرت نتائجها أنه يوجد فروق لصالح الإناث، وكذلك تختلف مع دراسة مخامرة والشلالة (2022) حيث ظهرت نتائجها وجود فروق لصالح الذكور.

أظهرت هذه النتائج مستوى توظيف مديري المدارس لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وبينت مدى تأثير هذا المنهج القيادي على الأداء الوظيفي للمعلمين وعلى البيئة التعليمية، كما أظهرت النتائج أهمية ترسيخ القدرات القيادية التحويلية التي يمارسها مديرو المدارس من أجل تحسين البيئة التعليمية.

الخاتمة

ملخص النتائج

من خلال تحليل البيانات المستخرجة من استجابات عينة الدراسة بعد تطبيق أداة الدراسة ومن خلال تحليل نتائج الدراسة ومناقشة هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والأدب التربوي وأهداف هذه الدراسة، وبعد تحليل النتائج فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وفقاً للأهداف المحددة للدراسة، كما يلي:

أبرز النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في مدارس محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؟ حيث جاءت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في محافظة مسقط بأبعادها الأربعة مرتفعة، وجاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى و مجال التأثير الإلهامي في المرتبة الثانية و مجال الأستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة و مجال الإعتبارات الفردية في المرتبة الأخيرة.

أبرز النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس)؟ حيث جاءت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسط الحسابي في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المؤسسات المبحوثة تعزى لجنس المعلم.

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي تسلط الضوء على درجة ممارسة مدرء المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية، وأهمها:

1. درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، والتأثير الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، كانت مرتفعة مما يدل على تبني مديري المدارس للقيادة التحويلية وتشجع المعلمين على التفكير الإبداعي والتميز في الأداء.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسط ممارسة القيادة التحويلية حسب

متغير (الجنس)، مما يشير إلى ممارسة القيادة التحويلية بشكل متساوي بغض النظر عن جنس المعلمين. واستناداً على هذه الاستنتاجات، يمكن التأكيد على أن مديري المدارس في محافظة مسقط يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، وتبرز هذه النتائج على ضرورة تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس للحفاظ على هذا المستوى القيادي الفعال.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة والاستنتاجات السابقة، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي من المؤمل أن تسهم في إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة المدرسية عموماً والقيادة المدرسية خصوصاً والتحويلية منها على الأخص وتمثل في الآتي:

1. تعزيز منهج القيادة التحويلية في البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم بشكل عام، والبرامج التي يعدها المعهد التخصصي بشكل خاص.
2. تمكين مدراء المدارس من أبعاد القيادة التحويلية من خلال تضمينها لخطط الإدارات المدرسية.
3. تقييم بشكل مستمر لممارسات القيادة التحويلية في المدارس لضمان تطبيقها وتطويرها.
4. دعم البيئة المدرسية التي تشجع التواصل المتبادل بين المديرين والمعلمين.
5. تفعيل البرامج الإلكترونية والذكاء الاصطناعي لقياس مؤشرات القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وتحليل النتائج واستخدامها لتطوير القدرات القيادية.
6. الاستفادة من أداة هذه الدراسة لبناء مؤشر تقويمي يستخدمه مدراء المدارس لتقويم ممارساتهم الفردية للقيادة التحويلية.

مقترحات للدراسات المستقبلية

تقترح الباحثة بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلاً لتعميق الفهم بشأن:

1. إجراء دراسات في أنماط القيادة الأخرى (القيادة الكاريزمية – القيادة التحفيزية – القيادة الخدمية – القيادة الاستراتيجية – القيادة التبادلية)
2. قياس أثر القيادة التحويلية على أداء المعلمين من وجهة نظر مدراء المدارس.
3. قياس الفروق بين وجهات نظر معلمو المواد تعزى لمتغير المادة في القيادة التحويلية.

4. بحث أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي للمعلمين.
5. استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأدوات التقنية الحديثة في الإدارات المدرسية ودورها في تحسين الأداء.
6. بحث تأثير القيادة التحويلية في بيئات تعليمية مختلفة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. السعود، راتب. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، عمان، مكتبة طارق.
2. الغامدي، محمد. (2021). القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية.
3. نبيلة، عدان. (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي.

ثانياً: الدراسات والرسائل:

1. البطاشي، ماجد بن عدي بن محمد، حمزة، إسماعيل حسين، عثمان، عزام، وابن إبراهيم، محمد برهان. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية
2. حداد، ميسون. (2023). دور القيادة في تطوير أداء مديري المدارس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
3. الحكمانية، سهام، وإبراهيم، حسام. (2024). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين، مجلة إبداعات تربوية، المنظومة.
4. داموس، نريمان، وبو العيش، عليّة. (2024). دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
5. الراسبي، طارق، الذهلي ربيع، الحبسية، رضيه، وآل ثاني، عقوب. (2024). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المنظومة.

6. السالمية، فايزة. (2024). ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
7. نعساني، سماح، سامي، أحمد. (2024). تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
8. طواله، حباب. (2024). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا.
9. عياصره، بلال منصور محمد، والعياصرة، معن محمود أحمد. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. جرش للبحوث والدراسات.
10. الفواعير، محمد. (2023). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.
11. المحاسنة، محمد، والمومني، عبد السلام. (2024). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية.
12. مخامرة، كمال خليل، والشلالة، شادي عدلي. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم وسط الخليل - فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، المنظومة.
13. مرزوق، عبد العزيز، وخطاب، إنعام. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، جامعة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.
14. النصيرات، أيمن. (2024). درجة ممارسة المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في درجة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي، الأردن، مجلة كلية التربية.
15. البريكي، علي، وبلعيد، يوسف. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عُمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Adedeji, O., & Olaniyan, M. O. (2023). Teachers' perceptions of transformational leadership practices of school principals: Evidence from Nigerian secondary schools. *Journal of Educational Administration*.

2. Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2023). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? Exploring the role of leaders' managerial skills. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
3. Basalamah, M. S. A. (2023). The Effect of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*.
4. Din, S. U., & Nawaz, H. (2025). Effect Of Transformational Leadership and Workplace Environment on job Performance of Secondary School Teachers. *Contemporary Journal of Social Science Review*.
5. Esogon, S. G. T., & Gumban, J. L. (2024). Transformational leadership of school heads in public elementary schools in Bacolod City, Philippines. *Journal of Positive School Psychology*.
6. Fatimah, M., Fatoni, M. H., Santoso, B., & Syarifuddin, H. (2024). School Administration: The Key to Success in Modern Educational Management. *Journal of Loomingulus ja Innovatsioon*
7. Follan, M, (2020). *Leader in a culture of change* (2nd ed). John Wiley & Sons.
8. Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*.
9. Medina, R., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Psychological Well-Being and Job Performance in Higher Education Institution: *Journal of Economics and Busine*.
10. Potipiroon, W. (2024). A multi-level analysis of the relationship between job satisfaction and job performance: The importance of interpersonal justice climate. *Journal of General Management*.
11. Pra, K, &Tang. (2020). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance, An Exploratory Study of Turkish Firms, Valparaiso University (USA).
12. Tran, V.D. (2025). Impact of Principals'Transformational Leadership on School Culture: A Case of Vietnam. *International Journal of Interdisciplinary Educational Studies*.

-
13. Trofion, AJ. (2020). Transformational Leadership: Moving total quality management to world – class organization, International Nursing Review.