



مجلة خليج العرب

للدراسات الإنسانية والاجتماعية

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

The degree to which school principals in Muscat Governorate practice transformational leadership in light of varying years of experience from the teachers' perspective

محفوظة بنت عبدالله بن حمد الجردانية

Mahfoudha Bint Abdullah Bin Hamed AL-Jardani

ماجستير، الإدارية العامة، جامعة مسقط، سلطنة عمان

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss3912>



مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية © 2025 / تصدر من مركز السنابيل للدراسات والترااث الشعبي
هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بمحض شرط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

الملخص:

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

وتوصلت الدراسة إلى أن مدى تطبيق مدير المدارس لأنماط القيادة التحويلية في محافظة مسقط جاءت بمستويات مرتفعة في المحور ككل بمتوسط قدره 4.17 وجاءت مرتفعة في جميع أبعادها الأربع وكذلك أشارت النتائج عدم وجود تباينات ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القادة الإداريين في محافظة مسقط بسلطنة عمان من منظور المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز منهج القيادة التحويلية في البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: مدير المدارس، القيادة التحويلية، محافظة مسقط، سنوات الخبرة، المعلمين.

Abstract:

This study aimed to measure the extent 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 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 in the degree of application by administrative leaders in Muscat Governorate, Sultanate of Oman, from the teachers' perspective, based on the variable of years of experience. The study recommended the necessity of strengthening the transformational leadership approach in training programs.

Keywords: School principals, transformational leadership, Muscat Governorate, years of experience, teachers.

المقدمة:

تعد القيادة التحويلية من المحرّكات الأساسية بشكل كبير في تطوير أداء الموظفين، إذ تحفزهم وتدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بجودة عالية من خلال تقوية الحافز والمسؤولية والهدف المشترك (عيسى، 2025).

وأشار عطا الله (2025) في دراسته إلى أن القيادة التحويلية تعزز الثقة في الموظفين، وتحthem على العمل الجماعي، من أجل إنجاز المهام بهمة عالية، ولتحقيق المؤسسة أهدافها المرجوة بشكل سريع ومتقن.

وأكّدت دراسة الغامدي (2021) على أن اعتماد نمط القيادة التحويلية داخل المؤسسات يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين وزيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية، حيث يسهم في تشجيع التطور الإيجابي للبناء، مما يساعد في نجاح المؤسسات وتطورها.

ويعتبر منهج القيادة التحويلية من المناهج المناسبة في المؤسسات التعليمية، حيث يتبع هذا الأسلوب سلوكيات وأساليب تمكن المعلمين من تنمية قدراتهم الإبداعية، وتشجعهم على التفكير والتصدي للمشاكل بطرح أفكار إبداعية، حيث يعمل الفائد التحويلي على إمداد المعلمين برؤية مستقبلية محفزة للنجاح (علي، 2020).

إن لمديري المدارس أهمية كبيرة في المؤسسات المدرسية، حيث تعمل مهاراتهم القيادية في تحقيق أهداف المدرسة، وتطوير وتحسين العملية التعليمية، وبسبب كثرة الأعمال التربوية يجب على مدير المدرسة أن يتحلى بمهارات متعددة تتوافق مع مواجهة أي تحديات تواجهه معتمد على مخططات علمية منهجية (القاسم، 2021)

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 التحويلية الذي يتبعه المدراء والرؤساء يمثل جزءاً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، وذلك لأن القائد التحويلي هو من يقود هذه المؤسسة ومن فيها، فتطورها من هون 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 بيئة عمل متغيرة وفي ظل معايير إدارية متعددة ونظريات قيادية متنوعة و مع هذه التراكيب المختلفة تبرز القيادة التحويلية – نظرياً - كإحدى الأنماط القيادية المؤثرة في الأداء الوظيفي تحفيزاً وتعزيزاً، وإحداث تغيير إيجابي في إتجاهات المعلمين و سلوكهم، ومن الملاحظ أن مقدار تبني مدير المدارس لأنماط القيادة التحويلية يختلف من بيئة مدرسية إلى أخرى، إلا أن أثر هذا النمط لا يزال بيئه محفزة للمزيد من الدراسات و البحث التي تعنى بالقيادة التحويلية و أبعادها المختلفة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين و وخاصة في البيئات التربوية التعليمية التي تعنى ب التربية و التعليم و تنشئة الطلبة وفق أسس و مناهج تربوية و علمية رصينة، لذا تبرز الحاجة إلى قياس مدى تمكن مدير المدارس للقيادة التحويلية وفق تقييم المعلمين، ومعرفة العوامل المؤثرة فيها، والوقوف على الواقع الفعلي واقتراح سبل تطويره.

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

أهداف الدراسة

- الكشف عن مدى التزام مدير المدارس في محافظة مسقط لأساليب القيادة التحويلية من منظور المعلمين.
- تحديد مجالات القيادة التحويلية التي يمارسها مديرها مدير المدارس.
- رصد الفروق في ممارسة مدير المدارس في محافظة مسقط لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية بناء على أراء المعلمين.
- بيان ترتيب مجالات القيادة التحويلية في ممارسات قادة المدارس حسب وجهة نظر المعلمين.
- دراسة الفروق في مستوى تبني مدير المدارس في محافظة مسقط للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- تقديم مقتراحات و توصيات لتعزيز تبني أساليب القيادة التحويلية من قبل مدير المدارس من أجل تطوير البيئة العملية و التعليمية.

أسئلة الدراسة

يندرج تحت مشكلة الدراسة أعلاه الأسئلة التالية :

- 1- ما درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية في مدارس محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

فرضية الدراسة :

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المؤسسات المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

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 عام، وفي البيئة المدرسية خاصة.
- تسهم في توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المديرين والمعلمين.
- تساعد في فهم طرق تفعيل القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية.
- تثري الأدبيات العربية بنتائج علمية يستعين بها القادة في المؤسسات التربوية لتطوير أداء القيادات المدرسية.
- تناقش نظريات الإدارة التربوية الحديثة وتجعلها محل تساؤل بحثي منهج.
- 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 .
- تردد المكتبات و مراكز البحث والدراسات العلمية بمرجع علمي رصين بين درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية.
- تقوم 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 التربوية التطويرية للقيادات التربوية.
- تقدم دليلاً 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

تطرقت الدراسة إلى 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. السعودية (2021)

القيادة التحويلية (إجرائياً) : مجموعة الممارسات التي يتبعها مدير 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 بناءً، 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 (إجرائياً): هي العمليات التي ينفذها مدير المدارس ضمن نطاق هذه الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

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

والقيادة مهارة وقدرة تنقل المؤسسة من حالة التوقف والترابع إلى حالة النشاط والنمو، فهي تحدث تغييرات جوهرية داخل المؤسسة، مما يسهل انتعاشها ومواكيتها للعالم المتتطور (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 يضفيه. ومع الاعتماد على المساءلة وبناء القدرات أو استراتيجية الضغط والدعم فإنه يتوقع من القيادات المركزية الدفع بمشاريع الإصلاح التعليمي نحو المزيد من النجاحات.

أما على مستوى المدرسة فإنه يرى أن القيادة في المدارس الذين يحققون نجاحات يسعون إلى استخدام استراتيجيات تحسين منها تحفيز المعلمين على وضع توقعات عالية لجميع الطلاب وبناء مشاركة فاعلة بين أطراف العمل المدرسي وتشجيع التأثر بين المعلمين.

وترى الباحثة أن القيادة هي قوة التأثير التي يمتلكها شخص معين وبووجهها نحو الآخرين، وتحفيزهم نحو تحقيق الإنجازات العظيمة من خلال تحفيزهم لتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم. كما أن ما قاله فولان عن استراتيجيات النجاح لدى القيادة في المدارس تحتويه أبعاد القيادة التحويلية بشكل مركز بل تذهب أبعد من هذه الاستراتيجيات بما يخلق مجتمعاً مدرسيًا قادرًا على تحقيق النجاحات المستدامة.

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، و ذلك من أجل المحافظة على قيمتها التنافسية و تحقيق غاياتها المرجوة (العنان، والمصرفي، 2025).

و يعرف 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.

كما عرف مصلح (2024) القيادة التحويلية على أنها نهج قيادي يتبعه القائد في تحفيز وتجهيز الأفراد والفرق من أجل تغيير وتطوير الثقافة المؤسسية وتحقيق التحول الجذري، ويعتبر القائد ملهمًا للأفراد للأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

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 ومدرب.

و يعرف Trofion (2020) القيادة التحويلية على أنها تتمثل في بناء مجتمع عمل مشجع على التغيير، حيث يراعي القائد احتياجات الموظفين ويقوم على تطوير مهاراتهم الفردية، مما يساعدهم في التفكير خارج الصندوق وتبني أفكار جديدة.

بينما عرفها Pra & tang (2020) 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 للتحفيز داخل المؤسسات، فهي تسعى إلى إحداث تحول جذري داخل المؤسسات من الركود إلى الازدهار، وتسعى إلى تكوين بيئات عمل متغيرة توافق العالم المتغير ومواجهة التغيرات المتتابعة

في المؤسسات التعليمية والتربوية الحاصلة بسبب التقدم التكنولوجي وتنوع متطلبات المجتمعات وأفرادها ، كما أنها من أنماط القيادة التي تجعل الفرد محور اهتمامها و تخلق له القدرة المثالية وتحفز طاقاته وناتهم 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 (Pra & tang 2020) في دراستها عدد من أهداف القيادة ويمكن سردها في ما يلي:

- 1- تمكن 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 الفائمة.
- 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 بيئة 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 والتقدير بشكل دائم ، من خلال تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين وتحفيزهم نحو تنمية مهاراتهم ، وتنمية 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.

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

- 1- الجاذبية القيادية (التأثير المثالي): وهي امتلاك القائد كاريزما عالية ، من خلالها يستطيع كسب إعجاب الموظفين ، وكذلك كسب تقديرهم واحترامهم ، ويشعرهم بالتضحيات 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 مثل يقظى به ، ويشجع العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال السلوكيات الإيجابية في القيادة ، ويزرع الثقة في نفوس المرؤوسيين وحب الانتقام والولاء.
- 2- الدافعية الإلهامية (الإلهام والحفز): 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 المرؤوسيين وتحفيزهم بالكلمات والتواصل الفعال ، مما يدفعهم للتميز وتحقيق المصالح العامة للمؤسسة وذلك من خلال:

أ - 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 متقدمة ومتقدمة داخل المؤسسة ، وكذلك يجعل المرؤوسيين يعبرون العقبات والمشاكل ما هي إلا تحديات يمكنهم التغلب عليها بالحلول الإبداعية المبتكرة.

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

مهارات القادة التحويليين:

يلعب القائد التحويلي دوراً كبيراً في نجاح أي مؤسسة، لما يقوم به من إدارة فعالة للمؤسسة التي يتولى إدارتها، وذلك لما يتمتع به من مهارات تساعد في مهام عمله، وذكرت حداد (2022) بعض هذه المهارات وهي كالتالي:

- 1- توضيح الأهداف بشكل دقيق، ومشاركة 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 ومعاملتهم 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 ومبكرة، من أجل مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المؤسسات، والسعى 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، وقدرتها 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 استناداً إلى الأهداف الكمية والنوعية المحددة زمنياً، ويسعى الموظف إلى تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني بجودة عالية وإبداع (Katebi et al, 2022)

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

1- تعريف الأداء الوظيفي:

عرف نعسانى 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 التعريفات وهي الوظيفة وما تحتاجها من متطلبات وفرص، والموظف وما لديه من مهارات وقدرات، والموقف وما يبديه الموظف نحو عمله ومؤسساته و يؤثر 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 كالتالي:

- أ- تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية: يؤدي تطوير الأداء الوظيفي إلى إنجاز الطموحات المستقبلية للمؤسسة، وتحافظ المؤسسة على قيمتها ونجاحها.
- ب- 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.
- ت- المحافظة على الكوادر البشرية المميزة واستقطاب المواهب: تقييم أداء الموظفين باستمرار يساعد على تحديد جوانب التميز والقصص، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسة ويقلل من انتقال الموظفين، وكذلك يساعد على جذب الكوادر المميزة.
- ث- تحديد فرص التطوير وتحسين الأداء: يساعد التقييم الوظيفي على تحديد ما يحتاجه الموظفين لتنمية مهاراتهم، وذلك من خلال وضع خطة تدريبية لدعم الموظفين وتطويرهم من أجل تحسين أدائهم وضمان استقرارهم، وبالتالي يؤدي إلى نجاح المؤسسة والمحافظة على قيمتها التأكيدية.
- ج- تشجيع العمل الجماعي: تنمية مهارات التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين معا، حيث ينتج عن هذا التعاون خلق بيئة إيجابية مريحة تسعى لبذل ما عندها من طاقة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
- ح- تطوير مهارات حل المشكلات: إن قدرة الموظف على حل المشكلات يساهم في تحسين أدائه، حيث تحديد الموظف للمشكلات يساعد في إيجاد الحلول المناسبة، مما يسهل عليه أداء عمله بجودة عالية وإنقاذ وتميز.
- خ- تمكين تحمل المسؤولية: إن دعم ثقافة المساءلة تساعد المؤسسات على أن يتحمل الموظفين نتائج قراراتهم وأدائهم، مما 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:

- 1- مقدار العمل المنجز: هو مدى قدرة الموظف على إنجاز العمل بسرعة وكفاءة.
- 2- مهارات العمل: ويشمل المعرفة والقدرات الإدارية والمهنية والتقنية والفنية التي يمتلكها الموظف.
- 3- 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 وتقديرها، وذكرت العديد من البحوث والدراسات الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، ومنها دراسة الفواعير (2020) ونبيلة (2023) وأغلب ما أتفقا عليه يمكن حصره في الآتي:

1- الأساليب الإدارية:

تشير العديد من البحوث أن أسلوب الإدارة الإيجابية لها دور كبير في تحسين وتطوير أداء الموظفين من خلال تحفيزهم ومشاركة تهم في اتخاذ القرارات، بينما أسلوب الإدارة السلبية يقلل من الرضا الوظيفي وبالتالي تقل الإنتاجية والأداء، لذا لابد من تطوير وإصلاح أداء الإدارة.

2- 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.

3- الإمكانيات المالية للمؤسسة:

إن توفير مستلزمات الراحة للموظف مثل التهوية والإضاءة ومخلف الأدوات التي تخدم الموظف وتسهل له عمله تؤثر إيجابياً على جودة عمله وكفاءة أدائه، كذلك توفر المؤسسات المتطورة أماكن يمارس فيها الموظف بعض الألعاب، مما يعزز الشعور بالسعادة ورفع الإنتاجية، وكذلك يقل التوتر ويقوى العلاقات بين الموظفين ويزيد من الرضا الوظيفي ويعزز روح الانتباه.

4- 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 ورقيها، فهو يقيس مستوى الإنتاج من خلال مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم، فالعشوانية في العمل يؤدي إلى تشتيت الموظفين وعدم تحقيق النتائج المرجوة.

5- البرامج التدريبية للموظفين:

تسعي العديد من المؤسسات الناجحة إلى تطوير مهارات موظفيها من خلال البرامج التدريبية الداخلية أو الخارجية، حيث تساعد هذه البرامج من رفع كفاءة الموظفين وإنجازاته، وكذلك يزيد من ولاء الموظف فهو يقدر المؤسسة التي تستثمر فيه، حيث إن عدم اهتمام المؤسسة بالموظفي يشعره بتقصير المؤسسة في حقه وبالتالي يقل أداؤه، لذا من الضروري تأهيل الموظفين وتدريبهم لصقل مهاراتهم وتنميتها.

6- التعاون المتبادل:

يساعد التعاون بين أعضاء الفريق والعمل مع مختلف الشخصيات إلى اكتساب الكثير من الخبرات والمهارات، والحصول على معلومات مختلفة ومفيدة، وهذا يسهم في تعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق، من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

وللائد 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.

7- السمات والقدرات الشخصية:

لابد 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.

8- إتاحة المعلومات والبيانات:

سماح المؤسسات للموظفين للوصول للمعلومات الضرورية يسهم في جودة أدائهم، حيث يجعلهم يبدعون في قراراتهم، ويسهل من أداء المؤسسة وسمعتها، مما يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع.

9- الحوافز المادية والمعنوية:

إن للحوافز دور كبير في تحفيز وتشجيع الموظفين للعمل، فكلما حصل الموظف على حواجز وترقيات كلما كان أداءه وعمله متقد، لذا لابد من المؤسسات الاهتمام بتقييم الحوافز المختلفة وت تقديم الخدمات المختلفة له ولعائلته مثل المدارس والسكنات والتأمين الصحي وتذاكر السفر وغيرها الكثيرة من الخدمات التي تقدمها المؤسسات والمنظمات الناجحة.

10- إشراك الموظفين:

إن إشراف 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 سابقاً 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 العلاقة بين العمل المدرسي 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، و كذلك يسعى إلى تطوير مهارات المعلمين و تشجيعهم على الإبداع و حل المشكلات، و يتقبل وجهات نظرهم و يدعمها فهو يتمتع بمرؤنة عالية مع منح الصالحيات من أجل تحقيق أعلى مستويات الثقة والاحترام المتبادل (النصيرات، 2024).

لقيادة أثر كبير في أداء المعلمين، حيث يؤثر في كيفية أدائهم للمهام الموكلة إليهم، فالقائد التحويلي يقوي الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فعندما يهتم القائد باحتياجات الموظفين ويرحص على تلبية مهامها 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 لقيادة التحويلية في الحقل التربوي:

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

إن من يقدر موظفيه ويعتبرهم أساس المؤسسة ونجاحها فهو يحق أن يطلق عليه القائد المبدع المميز، و ذلك لكون الموظفين هم الوسيلة الفعالة التي تجعل المؤسسة تقوم بمهامها و مسؤولياتها على النحو المطلوب، حيث يسعى القائد المثالى في مشاركة الموظفين في مختلف الفعاليات، مما يخلق لديهم روح الانتفاء والعمل بكل جد واجتهاد، و كذلك يعطيهم قدر من الحرية للعمل بالشكل الذي يرغبونه به، ذلك لأنه يميل إلى المرونة في التعامل معهم وليس الضغط السلبي، مما يجعلهم أكثر تكيفاً مع ضغوطات العمل وتحفيزاً لهم لتطوير أنفسهم وتقديرها ذاتياً (الغامدي، 2021).

وترى الباحثة أن لقيادة التحويلية دور كبير داخل المؤسسات التربوية، فهي تدعم المعلمين لتطوير ذاتهم مهنياً من خلال الورش والدورات التي تقييمها، وهي تشجعهم وتسهل لهم حضور هذه الورش، ومشاركة مهامهم في حل المشكلات وإشعارهم بأهميتهم ودورهم الفعال داخل المؤسسة.

استعرضت الباحثة في الفصل الثاني المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فقد تناولت الباحثة في البداية التعريفات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأهم أهدافها، ثم نظرت إلى أبعاد القيادة التحويلية الأربع، وكذلك ذكرت أهم مهارات ومميزات القائد التحويلي، ثم بينت الباحثة الدور التنظيمي لقيادة التحويلية داخل المؤسسات.

واستعرضت الباحثة كذلك في هذا الفصل أثر القيادة التحويلية على أداء المعلمين، وذلك من خلال استعراض مفهوم الأداء الوظيفي، فقد تناولت أهم أهدافه وأبعاده، وبينت العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومدى تأثيرها، ووضحت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين.

وأهم النتائج التي توصلت لها الباحثة في هذا الفصل أن القيادة التحويلية منهج قيادي لهم، ولديه القدرة على إحداث تغيير كبير في أداء المعلمين بشكل خاص وفي المؤسسة التربوية بشكل عام، لذا أصبح محل اهتمام الباحثين والدارسين في جميع أنحاء العالم.

ثانياً : الدراسات السابقة

ركزت دراسة السالمية (2024) أهتمت بدراسة مدى تطبيق أساليب القيادة التحويلية من قبل مديرى المدارس في جنوب محافظة الباطنة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكونت العينة من 366 معلمي جنوب الباطنة، وأظهرت الدراسة نتائج رئيسية منها: أن درجة ممارسة مديرى المدارس لقيادة التحويلية جاءت مرتفعة، وتوصلت إلى أن وجود اختلافات إحصائية معنوية للاعتبار الفردي لصالح سنوات الخبرة، وكذلك لا توجد فروق معنوية إحصائياً لمتغير النوع.

بينما تناولت دراسة غانم والمرهضي (2024) تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية في أداء العاملين في قطاع الاتصالات، وتكونت العينة من (452) من المدراء، واستخدمت أداة الاستبانة والمنهج العلمي الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وحدد الباحثان مجموعة من النتائج أبرزها:

ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بين العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وكذلك بالنسبة لأبعاد الأداء جاء مرتفعا، وكذلك من أبرز النتائج أنه يوجد علاقة ذات أهمية إحصائية بين المتغيرات.

و اهتمت دراسة عازم و العمري(2024) على قياس مدى تبني القادة الإداريين للقيادة التحويلية ومدى علاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت أداة الاستبانة ، و استخدمت الدراسة المنهج العلمي الوصفي الارتباطي، و تكونت عينة الدراسة من (424) معلماً و معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، و أشارت الدراسة لعدة نتائج منها أن مستوى ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية جاءت مرتفعة ، و أظهرت النتائج وجود تأثير خطى إيجابي و دالة إحصائية بين المتغيرين، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار على المستوى العالي من ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية، و ضرورة تشجيع المعلمين بالحوافز المادية و المعنوية من أجل المحافظة و الاستمرارية في المستوى المرتفع من الدافعية لديهم.

وركزت دراسة الزاملي (2023) إلى فحص مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة الزرقاء كما يراها المعلمون، و تم إجراء البحث ميدانياً، و تكون عدد أفراد العينة من (376) معلماً و معلمة اختبروا بالطريقة العشوائية، و استخدمت الباحثة مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) المكون من (٢٠) فقرة، و مقياس وصف محاور التغيير، المكون من (١٨) فقرة، و كشفت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات، منها: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، و كان مستوى تطبيق مدير المدارس للقيادة التحويلية في مستوى متوسط، وأن هناك ارتباط إحصائي معنوي بين المتوسطات الحسابية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، و وفقاً لمتغير النوع و لصالح الإناث، و لم تسجل النتائج أي اختلافات ذات أهمية إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، و من أهم توصيات الدراسة: تنظيم برامج و ورش تدريبية لمدير المدارس حول أهمية ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة.

بينما هدفت دراسة البطاشي وآخرون(2023) إلى دراسة تأثير اعتماد نمط القيادة التحويلية من قبل مدير المدارس على الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية بسلطنة عمان، و تكونت عينة الدراسة من (377) من معلمي المدارس، و كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات و المعلومات، واتبعت المنهج العلمي الوصفي، و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية بسلطنة عمان جاءت فوق المتوسط ، و كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اختلافات إحصائية ذات عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي و لصالح المؤهل الماجستير فأعلى، و وجود تباينات ذات أهمية إحصائية لمتغير النوع و لصالح الإناث، و وجود تباينات لمتغير سنوات الخبرة و لصالح أكثر من 10 سنوات.

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

بينما أجرى الليمون (2022) دراسة في القيادة التحويلية و قد أهتمت هذه الدراسة بتحليل درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية القيادة التحويلية من منظور عينة الدراسة، و اشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) معلم و معلمة من معلمي المدارس الحكومية، و استخدمت الدراسة المنهج العلمي الوصفي التحليلي، و من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة التحويلية جاء مرتفعا، كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية يعزى لمتغيرات سنوات الخبرة و المؤهل الدراسي و النوع.

الدراسات الأجنبية

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

بينما هدفت دراسة (Adedeji, & Olaniyan, 2023) إلى معرفة مدى ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، و تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً، و استخدمت أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن مدير المدارس يمتلك أنماط القيادة التحويلية بدرجة

كبيرة، وأن توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية، وأوصت الدراسة على وضع تشريعات لتشجيع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

وركزت دراسة (Esogon & Gumban, 2024) إلى قياس مدى ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية، واستخدما في الدراسة أدلة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (175) معلماً، وتوصلت الدراسة على أن مدير 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.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعقيباً على مجموعة الدراسة السابقة سأورد بعضاً من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة، كما سأتعقب الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة وأهدافها ومنهج البحث فيها كما سأورد أهم ما سنتميّز به هذه الدراسة.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في هدفها الذي يرتكز على قياس درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية (الليمون (2022)؛ النصيرات (2024)؛ السالمية (2023)؛ البطاشي (2024)؛ الزاملي (2021)؛ عازم والعمري (2024)؛ (Esogon & Gumban, 2024)؛ Adedeji & Olaniyan (2023)).

أما من حيث المنهج: فتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة غانم والمرهضي (2024)؛ البطاشي وآخرون (2023)؛ الليمون (2022)؛ السالمية (2024)؛ غانم والمرهضي (2024))

ومن حيث الأداة المستخدمة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات (دراسة غانم والمرهضي (2024)؛ البطاشي وآخرون (2023)؛ عازم والعمري (2024)؛ الليمون (2022)؛ السالمية (2024)؛ غانم والمرهضي (2024)). (Esogon, & Gumban, (2024) ، (2024))

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث منهج البحث: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة عازم والعمري (2024)، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (Dina & Nawaz, 2025) استخدمت المنهج الكمي (عامل ارتباط بيرسون الخطي).

ثالثاً: ما تتميز به هذه الدراسة:

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

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما وكيفاً، ويصف مشكلة البحث وصفاً دقيقاً 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) معلماً ومعلمة، بلغت نسبة المعلمين منهم 54.9 % وبلغت نسبة المعلمات 45.1 % والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسات

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	النوع	الفترات	الخبرة
%12.2	61	أقل من 5 سنوات	
%8.2	41	من 5 إلى 10	
%14	70	من 11 إلى 15	
%65.6	329	أكثر من 15	

ويلاحظ من الجدول (1) أن معظم عينة الدراسة من ذوي الخبرة هم من فئة (أكثر من 15) بنسبة بلغت (65,6 %).

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة، وذلك لجمع البيانات، واستعانت الباحثة بدراسة السالمية (2024)، ودراسة التصirات (2024) ، وتم تقسيم الاستبانة إلى محورين، المحور الأول الشتمل على البيانات العامة لأفراد العينة، وشتمل المحور الثاني على عبارات الاستبانة، وقد تكونت من (28) عبارة، وزعت على أربع محاور وهي على النحو الآتي:

- المحور الأول: التأثير المثالي، ويكون من (7) عبارات، وهي:

يسعى مسؤولي المباشر إلى أن:

- (1) يكون قدوة حسنة لي ولزملائي في المدرسة
- (2) يبني مستوى عال من الثقة بيني وبينه
- (3) يتعامل بصدق مع الجميع
- (4) يعزز الاحترام المتبادل بيني وبينه
- (5) يتعامل بعدل مع الجميع
- (6) يفي بوعوده دائماً
- (7) يبني علاقات إنسانية متينة

- المحور الثاني: التأثير الإلهامي، يتكون من (7) عبارات وهي :

يسعى مسؤولي المباشر إلى أن يكون مصدر إلهام لي:

- (1) في الانضباط الوظيفي
- (2) لتقديم أفكار جديدة
- (3) في بيئة العمل التنافسية
- (4) لدراسة البدائل المختلفة والمجدية
- (5) باستخدامه الشعارات والرموز المحفزة
- (6) عند التفكير في أفكار مستقبلية متعددة ومثيرة
- (7) لأشعر بقيمة ما أقوم به

- المحور الثالث: الاستثارة الفكرية، يتكون من (7) عبارات، كالتالي:

يحفزني مسؤولي المباشر على:

- (1) تقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات الروتينية
- (2) المبادرة والإبتكار والإبداع
- (3) محاكمة (جعلها محل تساؤل) أساليب العمل
- (4) صياغة الابتكارات بشكل أفضل (تحديثها)
- (5) التركيز في فرص التعلم والنمو أكثر من نتائج الجهد
- (6) إزالة حاجز الخوف من التجارب الجديدة
- (7) تقديم مقتراحاتي وإن تعارضت مع أفكاره

• المحور الرابع: الاعتبارات الفردية، يتكون من (7) عبارات، كالتالي:

مسؤولي المباشر :

- (1) يقدر ويتحفي بأعمالي (الفردية) المنجزة
- (2) يشجعني على المشاركة في القرارات التي تؤثر على
- (3) يحرص على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بيني وبينه
- (4) يسعى لتقديم الدعم المعنوي لي عند مواجهة التحديات
- (5) يسعى لتطوير مهاراتي الفردية
- (6) يقدم لي توجيهات تساعدني على الاندماج في فرق العمل
- (7) يصغي لمطالبي

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 والأراء، وعلى ضوئها 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 بحسب 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:

المعامل	عدد العبارات	المحور
0,955	7	التأثير المثالي
0,913	7	الحافز الإلهامي
0,939	7	الاستثارة الفكرية
0,943	7	الاعتبارات الفردية
	28	المجموع الكلي

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

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

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

جدول (3)

تصنيف درجات المتوسط الحسابي

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

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 مدير المدارس لقيادة التحويلية في محافظة مسقط.
- 2- المتغير التابع: تقييم المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التحويلية.

المعالجات الإحصائية

اعتمدت 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).

الاعتبارات الأخلاقية

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية لضمان نزاهة البحث وحماية حقوق المشاركين، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- احترام خصوصية المشاركين وسرية بياناتهم بعدم الكشف عن هوياتهم وبياناتهم.
- الصدق والأمانة العلمية وتجنب التزوير واحترام الملكية الفكرية.
- التعامل بعدل في اختيار عينة الدراسة وعدم التحيز.
- عدم استغلال المشاركين لتحقيق منافع شخصية.
- الحصول على موافقة المشاركين، وأن يكون المشاركون على علم بأهداف الدراسة.
- التواضع العلمي وتقدير النقد البناء.

عرض النتائج ومناقشتها

نتائج الدراسة

الإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة مدير 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 مدير المدارس في محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التأثير المثالي	4.23	0.810	مرتفع
2	3	التأثير الإلهامي	4.17	0.770	مرتفع
3	4	الاستشارة الفكرية	4.07	0.787	مرتفع
4	2	الاعتبارات الفردية	4.21	0.816	مرتفع
		الأدلة	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 الاستشارة الفكرية في المرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (4,07)، وبلغ المتوسط الحسابي للأدلة كل (4,17)، مما يدل على أن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية في محافظة مسقط بأبعادها الأربعة جاءت مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظيرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل مجال، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التأثير المثالي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التأثير المثالي مرتبة تنازليا 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 دائما	4.19	0.907	مرتفع
4	7	يبني علاقات إنسانية متينة	4.24	0.903	مرتفع

مرتفع	0.810	4.23	مجال التأثير المثالي	
-------	-------	------	----------------------	--

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 لقيادة التحويلية في محافظة مسقط مرتفعة لمجال التأثير المثالي.

المجال الثاني: التأثير الإلهامي

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التأثير الإلهامي

الرتبة	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 والتجدية	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 لقيادة التحويلية في محافظة مسقط مسقط للتأثير الإلهامي جاء مرتفعا .

المجال الثالث: الاستشارة الفكرية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاستشارة الفكرية

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

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4,18-3,98)، 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 مقتراحاتي وإن تعارضت مع أفكاره" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,98)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستشارة الفكرية ككل (4,07)، ويدل هذا على أن التزام الهيئة الإدارية بتطبيق مهارات القيادة التحويلية في محافظة مسقط لمجال الاستشارة 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

مرتفع	0.938	4.16	يشجعني على المشاركة في القرارات التي تؤثر على	2	5
مرتفع	0.847	4.32	يحرص على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بيني وبينه	3	1
مرتفع	0.889	4.26	يسعى لتقديم الدعم المعنوي لي عند مواجهة التحديات	4	2
مرتفع	0.939	4.12	يسعى لتطوير مهاراتي الفردية	5	7
مرتفع	0.899	4.18	يقدم لي توجيهات تساعدني على الاندماج في فرق العمل	6	4
مرتفع	0.960	4.16	يصنفي لمطالبتي	7	5
مرتفع	0.816	4.21	مجال الاعتبارات الفردية		

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 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)، 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 ($0.05 \leq \alpha$) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة مسقط لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)؟

وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة):

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

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة ضمن أبعاد القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الأبعاد
0.70	4.3	61	أقل من 5	التأثير المثالي
0.72	4.1	41	من 5 إلى 10	
0.68	4.2	70	من 11 إلى 15	
0.83	4.2	329	أكثر من 15	
0.77	4.1	61	أقل من 5	التأثير الإلهامي
0.82	4.0	41	من 5 إلى 10	
0.79	4.1	70	من 11 إلى 15	

كانت هذه
دالة إحصائية

0.87	4.1	329	أكثر من 15	الاستشارة الفكرية
0.73	4.2	61	أقل من 5	
0.77	4.1	41	من 5 إلى 10	
0.72	4.2	70	من 11 إلى 15	
0.76	4.2	329	أكثر من 15	الاعتبارات الفردية
0.74	4.0	61	أقل من 5	
0.79	4.0	41	من 5 إلى 10	
0.75	4.0	70	من 11 إلى 15	
0.86	4.0	329	أكثر من 15	ولمعرفة إذا ما فروق ذات

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول رقم (11)

يبيّن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لكل مجال من الأبعاد وفي الدرجة الكلية للفقرات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المجموعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
التأثير المثالي	بين المجموعات	0.6571	3	0.219	0.351	0.778	دالة
	داخل المجموعات	310.265	497	0.624			
	المجموع	310.9221	500				
	المجموع	310.9221	500	500			
التأثير الإلهامي	بين المجموعات	0.450	3	0.150	0.209	0.890	دالة
	داخل المجموعات	356.2048	497	0.717			
	المجموع	356.6545	500				
	المجموع	356.6545	500	500			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	0.231	3	0.0787	0.114334	0.951703	دالة
	داخل المجموعات	342.3747	497	0.689			
	المجموع	342.611	500				
	المجموع	342.611	500	500			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	0.241325	3	0.080442	0.120554	0.947997	دالة
	داخل المجموعات	331.6317	497	0.667267			
	المجموع	331.873	500				
	المجموع	331.873	500	500			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في درجة ممارسة مديرية مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت "ف" الاحتمالية أعلى من مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

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

أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالي، و التأثير الإلهامي، والاستثارة الفكرية، و الاعتبارات الفردية) في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، و تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن لدى مدير المدارس في محافظة مسقط العديد من مهارات القيادة التحويلية، و التي تؤهلهم لتحقيق أهداف و تطلعات المدرسة، وكذلك يدل على حرصهم على مواكبة التطور في العصر الحديث و استخدام الأساليب الفيادة الحديثة و المجال عن الأساليب القديمة، و يمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى المعايير التي تعتد بها وزارة التربية و التعليم 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 و البرامج التدريبية التي يخضع لها المدراء في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين لمدة عامين، كل هذه العوامل ساهمت في صقل مهارات القيادات التربوية بشكل كبير.

اتفقنا نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السالمية (2024) والليمون (2024) التي أظهرت أن درجة تطبيق مدير المدارس للقيادة التحويلية جاءت مرتفعة، و اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة الزاملي (2023) التي بينت أن مستوى ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط.

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

أولاً: 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 المبادر 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 يتفقون بدرجة كبيرة على أن مدير 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 مقتراحاتهم وأفكارهم ويسعى لهم عضو مهم في المدرسة، وكذلك يسعى لتنمية مهاراتهم.

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

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

ثانياً: 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 المبادر 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 المبادر 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 مدير المدارس في محافظة مسقط للتأثير الإلهامي كان مرتفعاً .

وتفسر الباحثة بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتفقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدارس يمارسون القيادة التحويلية وامتلاكهم لمجال التأثير الإلهامي بدرجة مرتفعة، حيث يحرص المديرون على أن يكونوا قدوة للمعلمين، وإيصال روح النقاول 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.

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

ثالثاً: مناقشة نتائج المجال الثالث الاستشارة الفكرية

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن مجال الاستشارة الفكرية جاء في المرتبة الرابعة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4,18-3,98)، 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 مقتنياتي وإن تعارضت مع أفكاره" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,98)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستشارة الفكرية ككل (4,07)، ويدل هذا على أن مقدار التزام مدير المدارس في محافظة مسقط لمجال الاستشارة الفكرية جاء مرتفعاً.

وتفسر الباحثة بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتفقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدارس يمارسون القيادة التحويلية وامتلاكم لمجال الاستشارة 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.

وأتفقت هذه الدراسة مع دراسة السالمية (2024)، والتي جاءت نتائجها أن مجال الاستشارة 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 مدير المدارس لاعتبارات الفردية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين.

وتفسر الباحثة بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتفقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدارس يمارسون القيادة التحويلية وامتلاكم 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.

وأتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Esogon, & Gumban, 2024) ، والتي جاءت نتائجها أن مجال الاعتبارات الفردية جاء مرتفعة، واختلفت مع دراسة غانم والمرهضي (2024) والتي أظهرت نتائجها في هذا المجال بدرجة متوسطة

ثانياً: وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة):

يتضح من الجدول (10) عدم وجود تباينات ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القادة الإداريين في محافظة مسقط بسلطنة عمان من منظور المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت "ف" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المؤسسات المبحوثة تزعم لسنوات الخبرة المعلم، وهذا يدل على أن متغير الخبرة لا يظهر أي تأثير ذا دلالة إحصائية على حجم ممارسة مدير المدارس القيادة التحويلية وفقاً لآراء الهيئة التربوية في العينة التي تم تحليلها، ويعزى هذا إلى أن مدير المدارس يسعون دائماً إلى تطوير أنفسهم تماشياً مع التطورات الحاصلة في المجال الإداري، وذلك يسعون إلى الاستفادة من البرامج والورش التي تهدف إلى تطوير مهاراتهم التي تنظمها وزارة التربية والتعليم بشكل سنوي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الليمون (2022) و دراسة السالمية (2024) و دراسة (Esogon, & Gumban, 2024) ، وتخالف مع دراسة مخامرة والشلالة (2022) حيث ظهرت نتائجها وجود فروق لصالح سنوات لخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الاستنتاجات

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

- 1- درجة ممارسة مدير المدارس في محافظة مسقط لقيادة التحويلية ب مجالاتها الأربع (التأثير المثالي، والتأثير الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، كانت مرتفعة مما يدل على تبني مدير المدارس لقيادة التحويلية وتشجع المعلمين على التفكير الإبداعي والتميز في الأداء.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب عدد السنوات الخبرة في درجة ممارسة مدير المدارس لقيادة التحويلية، وهذا يؤكد على عدم تأثير خبرة المعلمين على تقييمهم لممارسات القيادة التحويلية من قبل مدراء المدارس.

واستناداً على هذه الاستنتاجات، يمكن التأكيد على أن مدير المدارس في محافظة مسقط يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، وتبرز هذه النتائج على ضرورة تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى مدير المدارس لحفظها على هذا المستوى القيادي الفعال.

الوصيات

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 لتقدير ممارساتهم الفردية لقيادة التحويلية.

اقتراحات للدراسات المستقبلية

تقرح الباحثة بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلاً لتعزيز 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:

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

ثانياً: الدراسات والرسائل:

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 بحث عربية في مجالات التربية النوعية.

حداد، ميسون. (2023). دور القيادة في تطوير أداء مدير المدارس في لواءبني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية.

داموس، نريمان، وبو العيش، علية. (2024). دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الزاملي، سوسن محمود حسين. (2021). درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية.

السالمية، فايزه. (2024). ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى مدير المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

طواله، حباب. (2024). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي، ، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا.

عازم، عبدالإله محمود، عاشور، محمد علي ذيب، و العمري، خالد محمد أحمد. (2024). درجة ممارسة مدير المدارس داخل الخط الأخضر: القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعة لدى المعلمين من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الأردنية.

عط الله، سهى. (2025). تأثير القيادة التحويلية على التتمر بمكان العمل بالتطبيق على العاملين بالجامعات الحكومية المصرية. مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات.

علي، شيماء أحمد. (2020). القيادة التحويلية لدى مدير المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج.

عيسى، رقية. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي.

غانم، إبراهيم طاهر، والمرهضي، سنان غالب. (2024). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة صناعة للعلوم الإنسانية.

الغانم، نورة، والصقر، عبد العزيز. (2025). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي-جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (نموذجًا). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*.

الفواعير، محمد. (2023). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، *مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية*.

القاسم، رجاء صالح. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدير المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص، *مجلة جامعة البعث*.

الليمون، محمد موسى عبدالله. (2022). درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*.

المحاسنة، محمد، والمومني، عبد السلام. (2024). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*.

مخامرة، كمال خليل، و الشلالفة، شادي عدلي. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصالحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم وسط الخليل - فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، *مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، المنظومة*.

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*.

مصلح، عطية. (2024). الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع المصرفي. *المجلة العربية للإدارة*.

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*.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

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

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*.

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*.

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*.

Fatimah, M., Fatoni, M. H., Santoso, B., & Syarifuddin, H. (2024). School Administration: The Key to Success in Modern Educational Management. *Journal of Loomingulisis ja Innovatsioon*

Fullan, M, (2020). Leader in a culture of change (2nd ed). John Wiley & Sons.

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*.

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).

Tran, V.D. (2025). Impact of Principals' Transformational Leadership on School Culture: A Case of Vietnam. *International Journal of Interdisciplinary Educational Studies*.

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