



جامعة المنصورة
كلية التربية



**القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء
مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة
في سلطنة عمان**

إعداد

خليل بن إبراهيم بن حسن البلوشي
سلطانه عمان

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٢ – إبريل ٢٠٢٣

القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

فليل بن إبراهيم بن حسن البلوشي

سلطانه عمان

المستخلص

تميز القيادة التحويلية بأنها تركز على تحويل المؤسسة من الداخل عن طريق تعزيز التفكير الابتكاري والإبداعي لدى الموظفين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المشتركة. وتستخدم هذه الأسلوب من قبل العديد من المنظمات والإدارات في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك وزارات التربية، لتحسين الأداء والفاعلية في المؤسسات التعليمية. إذا تم تطبيق القيادة التحويلية في وزارة التربية، يمكن أن يكون لهذا تأثير إيجابي على الأداء مديري الإدارات التعليمية. فعلى سبيل المثال، يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تحفيز المديرين لتطوير مهاراتهم القيادية وتحسين قدراتهم على إدارة الموظفين وتحسين أداء المؤسسات التعليمية. كما يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تحفيز المديرين لتنمية المهارات والقدرات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والمراقبة والتقييم، وهذا قد يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية الإدارة التعليمية بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – أداء مديري الإدارات.

Abstract

Transformational leadership is characterized by its focus on transforming the organization from within by enhancing innovative and creative thinking among employees, motivating them to improve their performance, and achieve common goals. This approach is used by many organizations and administrations around the world, including educational ministries, to improve performance and effectiveness in educational institutions. If transformational leadership were applied in the Ministry of Education, it could have a positive impact on the performance of educational administration directors. For example, transformational leadership can help motivate directors to develop their leadership skills and improve their ability to manage employees and improve the performance of educational institutions. Additionally, transformational leadership can help motivate directors to develop skills and capabilities in planning, organizing, directing, implementing, monitoring, and evaluating, which could lead to improved efficiency and effectiveness of educational administration overall.

Keywords: Transformational leadership, directors' performance in administration.

المقدمة:

تميز القيادة التحويلية بأنها تركز على تحويل المؤسسة من الداخل عن طريق تعزيز التفكير الابتكاري والإبداعي لدى الموظفين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المشتركة. وتستخدم هذه الأسلوب من قبل العديد من المنظمات والإدارات في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك وزارات التربية، لتحسين الأداء والفاعلية في المؤسسات التعليمية.

إذا تم تطبيق القيادة التحويلية في وزارة التربية، يمكن أن يكون لهذا تأثير إيجابي على الأداء مديري الإدارات التعليمية. فعلى سبيل المثال، يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تحفيز المديرين لتطوير مهاراتهم القيادية وتحسين قدراتهم على إدارة الموظفين وتحسين أداء المؤسسات التعليمية. كما يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تحفيز المديرين لتنمية المهارات والقدرات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والمراقبة والتقييم، وهذا قد يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية الإدارة التعليمية بشكل عام.

ويشير **Campbell** أداء العاملين هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء. فإن الأداء هو سلوك أو أفعال العنصر البشري التي تؤثر على أداء المنظمة. يمكن أن يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً ، وهذا السلوك جزء من الوظيفة أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها. (Campbell, 2017, 96)

ويتفق كلاً من **Batt, et al., Edgar and Geare, Wan,** أن المديرين أولئك الذين ساعدوا الموظفين على تطوير حياتهم المهنية وشجعوهم من خلال تقديم ملاحظات حول الأداء المحتمل زادوا من أداء الموظف. (Wan, 2017, 73)، (Edgar, 2015, 58)، (Batt, et al., 2019, 60)

ويتفق كلاً من **Guest, Conger,** في هذه القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب لتطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل مصالحهم الخاصة بحيث يصبحون جزءاً أساسياً من المهمة العليا للمنظمة. (Conger, 2017, 56)، (Guest, 2016, 41)

ويتفق كلاً من **كمال الدين حسن، مشهور بن ناصر** إلى الخصائص ما يمتلكه القادة التحويليون هم (يجب أن يكون لها حضور واضح ، حيث يشارك العمال مشاكلهم ويقدمون الحلول المناسبة - يرى القادة التحويليون أنفسهم على أنهم وكلاء للتغيير، يجلبون التميز

ويحولون مؤسساتهم إلى الحالة المرغوبة - يسعى القائد التحويلي للوصول إلى مرؤوسيه لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية - يمكن التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة - يعتقد القائد التحويلي أن ميرر وجوده هو نقل التغيير الحضاري للناس، لأنه يتمتع بتقدير كبير للذات ويتمتع بضمير خالٍ من النزاعات الداخلية). (كمال الدين حسن ، ٢٠٢٠ ، ١٠). (مشهور بن ناصر، ٢٠٢٠، ٣٣)

مشكلة البحث وأهميته:

يمكن أن يكون للقيادة التحويلية أيضاً تأثير إيجابي على الموظفين في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تشجيعهم على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم الشخصية والمهنية، وتحفيزهم على التعاون والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين والإنتاجية والكفاءة في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة التحويلية أن تحفز الموظفين على الابتكار والتجديد في العمل، وتشجعهم على اقتراح الحلول المبتكرة للمشاكل المختلفة التي تواجهها المؤسسات التعليمية. وهذا يمكن أن يساعد على تطوير ممارسات التعليم وتحسين تجربة التعلم للطلاب.

وتعتبر القيادة التحويلية أيضاً وسيلة فعالة لتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة التعليمية، وتحسين التواصل والتفاعل بينهما. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل أفضل، وتحسين مستوى الجودة في تقديم الخدمات التعليمية.

إذا تم تطبيق القيادة التحويلية بشكل صحيح، يمكن أن تحقق نتائج إيجابية وملموسة في الأداء والنتائج للمديرين والموظفين في المؤسسات التعليمية، وهذا يمكن أن يساعد على تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسات التعليمية.

ويوضح طارق السويدان أربع مهام رئيسية للقائد التحويلي في النقاط التالية: (تحديد

رؤية أو صورة المستقبل المنشود - توصيل الرؤية لمتابعة - التطبيق المرئي - زيادة تفاعل المتابعين مع الرؤية). (طارق السويدان ، ٢٠٢٠ ، ١)

ويضيف أليكس أليكس أن القيادة التحويلية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات ، مع مراعاة القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى ، مما يعني أنه في القيادة ، يتغير التغيير باستمرار ، وهو تحويلي بطبيعته ومادي وثقافي ، التغيير المؤسسي والنفسي ، ويشرك القائد التحويلي الآخرين ، مدركاً احتياجاتهم ومطالبهم الحقيقية ، بطريقة تستجيب للمطالب

الحقيقية للقادة والأتباع ، والنتيجة هي جهود جماعية لتطوير وتحويل المرؤوسين إلى قادة. (أليكس ، ٢٠١٨ ، ٧).

عرّف **تروفينو** القادة التحويليين بأنهم قادة لديهم القدرة على تحديد رؤية مستقبلية بوضوح ، وهم مبتكرو أسطورة النجاح والتميز في الأنظمة. (Trofino, 2020, 52)

يشير محمد عبد المقصود إلى أن القيادة التحويلية هي أسلوب للقيادة له رؤية واضحة للمستقبل وأهداف محددة وواضحة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية بعيدة المدى وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة. لإحداث التغيير. والتطوير والتطوير الإداري المستمر وتبني أنظمة وأساليب القيادة المرنة التي تسمح بالتكيف والتكيف مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ، وتهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء الفريق ، وتسعى جاهدة لخلق بيئة إدارية صحية قائمة على التفاهم والبناء الحوار والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية. (محمد عبد المقصود ، ٢٠١٩ ، ٢٠)

يؤكد علاء السيد أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للفائد وليس من تبادل المصالح مع مرؤوسيه. سعى القائد التحويلي إلى إحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء الموظفين ، وحثهم على أهمية عملهم وخلق شعور بالولاء والانتماء إلى المنظمة بطريقة تجعلهم يضعون المصلحة العامة في المقام الأول. من المصلحة الشخصية، الحق الشخصي. تستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية (التغيير - الإبداع - روح المخاطرة). (علاء سيد، ٢٠٢٠، ٦١)

ويضيف بيتر ج. نورث هاوس عناصر القيادة التحويلية إلى (التأثير على الكاريزما - الدافع الملهم - التحفيز الفكري - الاعتبار الفردي). (بيتر ج. نورث هاوس ، ٢٠١٩ ، ١٩٣)

يؤكد برنس أن القيادة "هي عملية إلهام أو التأثير على الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام ومثابرة عالية في إنجاز وتنفيذ المهام المطلوبة منهم. والقيادة هي طريقة تقوية الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم إلى استخدام ما لديهم. المهارات في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف ، ويؤكد هذا التعريف مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية ، بما في ذلك الأداء الذي يعتمد على نجاح منظمات الأعمال (Prince, 2018,445)

والقيادة التحويلية تعمل على إشراك المعلمين في القيم وبناء الولاء الطبيعي للعمل والمدرسة ، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة ، ومن سماتها التفويض. من السلطة للمعلمين ، لأن هذه العملية مهمة للغاية ، خاصة في المدارس ، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن

هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم ، وقد ثبت أيضاً أن هذا النوع أكثر فاعلية في توفير بيئة المعلمين لتطوير وابتكار واستخدام التكنولوجيا في التعليم. (Hughes, Zachariah, 2014, 70)، (Sahin, 2014, 70)

يتفق مارشال جولد ولايتون على أن هناك أسئلة أساسية يجب على القائد التحويلي مراعاتها ، مما يخلق إحساساً بالحاجة إلى عملية التحول في المدرسة ويعرف التحديات والفرص المتاحة من أجل بذل الجهود المناسبة لتعبئة الطاقات اللازمة وضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمعلمين والاستفادة من خبراتهم توضيح الرؤية للعاملين بالمدرسة والتأكيد على دورها في نجاح تحويل وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيقها. أهدافها. تذليل العقبات التي قد تعيق عملية التحول وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات المبتكرة في العمل وتحفيز العاملين تجاهها ممارسات وسلوكيات وإنجازات جديدة ، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن التطوير المستمر للقيادة وتحقيق نتائج أداء استثنائية. (مارشال جولد ، ٢٠١٨ ، ١٥٠ ، Layton,) ، (2015, 300)

ويتفق كلاً من **Yukl, Turnbull** ، تتمتع القيادة التحويلية بعدد من الأسس التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية، وقد كان تحديد الأسس التي تقوم عليها القيادة التحويلية ضمن اهتمامات كثير من الكتاب والباحثين في مجال القيادة؛ وتوصل إلى أن القيادة التحويلية تقوم على الأسس التالية: (وضع رؤية واضحة - توضيح كيفية تحقيق الرؤية - العمل بثقة وتفاؤل - إظهار الثقة في المرؤوسين - نمذجة السلوك - تمكين الآخرين من تحقيق الرؤية). (Turnbull, 2015, 399)، (Yukl, 2012, 263)

ويتفق كلاً من **Gittens, Sholes** ، في أن العلاقة بين القائد وأتباعه كتفاعل بين أشخاص لديهم رؤى مشتركة وإمكانات هائلة. وقدم النظرية الأولى التي شرحت الفرق بين القيادة التحويلية والاجرائية، ووصف القيادة الاجرائية بأنها العلاقة بين القادة والاتباع القائمة على أساس البذل. ومن جهة أخرى تتضمن القيادة التحويلية تأثير وتمكين المرؤوسين من عملية تغير المنظمات. ويركز القادة التحويليون على الخصائص المعنوية؛ مثل الرؤية المشتركة، والقيم، والمثل العليا، بدلاً من العلاقة التعاقدية التي تشمل المكافآت المادية المستخدمة للتحكم في سلوكيات معينة للاتباع. (Sholes, 2020, 34)، (Gittens, 2019, 190)

وقد وصف **Olsen** القائد التحويلي بأنه وكيل ناضج أخلاقياً يركز على تطوير النضج المعنوي والقيم والمثل العليا لمرؤوسيه، وتقوية التزامهم لخدمة رفاهية الآخرين، ومنظمتهم،

والمجتمع وراء المصلحة الذاتية. ويختلف ذلك عن قائد المعاملات الذي يؤكد السيطرة على مرؤوسيه عن طريق استخدام المعاملات التصحيحية (نظرية الطوارئ) التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الشخصية لمرؤوسيه في مقابل بذل جهد بعمل محدد. (Olsen, 2016, 38)

وقد تناول **Turner** القيادة التحويلية بأنها وسيلة للسيطرة على سلوكيات الاتباع، والقضاء على المشكلات، باستخدام اجراءات صحيحة بين القائد والمرؤوس، في المقابل يوصل القادة التحويليون رؤية جماعية، ويلهم الاتباع التطلع إلى أبعد من مصالحهم الذاتية لصالح المجموعة. (Turner, 2012, 304)

وقد أوضح **Sagnak** أن في القيادة التحويلية يرتفع كلاً من القادة والاتباع بدوافع الآخرين وأخلاقهم إلى مستويات عالية وأن العلاقة بين القائد والتابع سلسلة من المبادئ الأخلاقية والقواعد المتقدمة فيما يتعلق بطبيعة القيادة الجيدة من النواحي الأخلاقية. (Sagnak, 2020, 370)

ويمكن أن يؤدي استخدام القيادة التحويلية في وزارة التربية إلى تحسين العلاقات بين المديرين والموظفين وتحسين تجربة التعلم للطلاب. ويمكن أن يؤثر إيجابياً على أداء المديرين في الإدارات التعليمية من خلال تحفيزهم على التعلم والتطوير المستمر لمهاراتهم القيادية والتواصل مع الموظفين بشكل فعال.

كما يمكن أن يساعد استخدام القيادة التحويلية في تحسين الابتكار في المؤسسات التعليمية وتطوير ممارسات التعليم الحديثة. ويمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل.

علاوة على ذلك، تمكن القيادة التحويلية المديرين في الإدارات التعليمية من تحسين مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وبذلك يمكن تحسين تجربة التعلم للطلاب.

وتتضح أهمية البحث:

يمكن أن تساعد القيادة التحويلية في وزارة التربية على تحفيز المديرين والموظفين على تحقيق الإنجازات المشتركة، وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال. كما أنها تساعد في تحسين الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية، وتشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

يمكن للقيادة التحويلية أيضاً تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بينهم. ويمكن أن تساعد على تطوير المهارات القيادية وتحسين مستوى الثقة والتفاعل بين الموظفين والمديرين.

باستخدام القيادة التحويلية، يمكن للمديرين في الإدارات التعليمية تحسين العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم التي يقدمها المدرسون للطلاب. وتساعد في تحسين تجربة التعلم للطلاب من خلال تحسين بيئة التعليم وجعلها أكثر ابتكاراً وتحفيزاً.

كما أن استخدام القيادة التحويلية يمكن أن يحسن الاتصال بين الطلاب والمدرسين والإدارة، وبالتالي يمكن تحسين مستوى الثقة بين الجميع. ويمكن أن يساعد في تحقيق الهدف الرئيسي لوزارة التربية، وهو تطوير نظام تعليمي يساعد الطلاب على تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتحسين جودة التعليم.

وبشكل عام، فإن استخدام القيادة التحويلية في وزارة التربية يمكن أن يحسن التنظيم والإدارة، وتحسين الأداء وتطوير المهارات القيادية، وتحسين جودة التعليم وتحسين العملية التعليمية.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى دراسة أثر القيادة التحويلية بوزارة التربية على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان وذلك من خلال:

- معرفة أهداف وأولويات وزارة التربية.
- تقديم نموذج إداري يحتذي به مع بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.
- معرفة أثر القيادة التحويلية على العاملين وعلى مستويات أداء العمل.

تساؤلات البحث:

- ما هي أهداف وأولويات وزارة التربية؟
- ما هو النموذج الإداري الذي يحتذي به مع بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية؟
- ما هو أثر القيادة التحويلية على العاملين وعلى مستويات أداء العمل؟

مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية:

يعرف كلاً من **واصل جميل، محمد الحسني** القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تقوم بالمحافظة روح المسؤولية بين أعضاء المجموعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة. (واصل

جميل، ٢٠١٨، ١٥)، (محمد الحسني، ٢٠١٨، ١٨)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

- دراسة ميرفين عمرو (٢٠١٧) بعنوان: "مدى توافر خصائص القيادة التحويلية بين رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين"، تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لتوافر سمات القيادة التحويلية بين قادة أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: الجنس والتخصص والتأهيل الأكاديمي والتأهيل السلوكي للمشرف.
- دراسة مروة سامي (٢٠٠٦) بعنوان: "العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم". تكونت عينة الدراسة من (٣٢٩) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون ، وذلك بسبب متغيري المؤهل التعليمي للمعلم وسنوات الخبرة. . من المدير. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير جنس المعلم لصالح الذكور ومتغير السلطة الإشرافية لصالح معلمي المدارس الحكومية ، ومتغير الجنس لصالح معلمي المدارس الحكومية. معلمون. أعلى خبرة (أكثر من ١٠ سنوات).
- دراسة عبدالعزيز العمراني (٢٠٢١) بعنوان: "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في إدارة التعليم". وتكونت عينة الدراسة من (٨٣١) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صالحة من خلال الطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي ، وتم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين ، طريقة التناسق الداخلي ، نصف مقسمة مصححة. بواسطة معادلة سبيرمان- براون ، لأن معامل ثبات الأداة ككل كان (٠,٩٨) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (٠,٦٧ ، ٠,٩٣).

• دراسة فاييزة المنذري (٢٠١٩) بعنوان: "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان". وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٧) فرداً من المديرين ومساعدتهم، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات عينة الدراسة للواقع الحالي للقيادة المدرسية على محاور الدراسة تراوحت بين عالي إلى متوسط. تطابقت نتائج المقابلة الشخصية مع نتائج الاستبيان في جميع جوانب الدراسة، باستثناء موضوع ممارسات التغيير. فيما يتعلق بتأثير متغيرات الاستبانة، وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير منطقة المدرسة على جميع محاور المنطقة. والمتغير المعروف بدورة التعليم لصالح الحلقة الأولى، وللمتغير دبلوم الدراسات وللتجربة العملية المتغيرة.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

• دراسة **Bonaros, (2016)** بعنوان: "دراسة القيادة التحويلية والتحصيل العلمي للطلاب في المدارس الابتدائية داخل المدينة". تكونت عينة البحث من (٢١٠) معلماً واستخدم استبانة باس و افوليو للقيادة متعددة العوامل كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بزيادة التعليم والإنجاز، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بزيادة رضا المعلم وزيادة في إدراك فاعلية المدير وزيادة في عدد الطلاب. معلمون. "الاستعداد لبذل جهود إضافية. يعتبر معلمو المدارس الابتدائية أن المديرين الذين يمارسون أسلوب القيادة التحويلية متفوقون على المديرين الذين لا يمارسون هذا النمط من القيادة.

• دراسة **Rugg, (2015)** بعنوان: "رضا المعلم عن سلوك قائد التحول الرئيسي"، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٥٠) معلماً، وتم استخدام مقياس Bass and Folio & Avolios كأداة لجمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين رضا المعلم وأسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس، حيث وجد أن المعلمين أكثر رضا عن المديرين بدرجة عالية من أسلوب القيادة التحويلية، كما وجد أن لا توجد فروق بين رضا المعلم والمديرين التحويليين بسبب موقع المدرسة أو الجنس أو العمر أو سنوات الدراسة. خبرة المعلم.

• دراسة **Eby, (2017)** بعنوان: "القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة"، ومن خلال المقابلات بالاعتماد على الوثائق المؤرشفة والملاحظات

الميدانية ، وجدت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة التحويلية بشكل أكثر فاعلية في جميع أنحاء نظام التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أصبحت النساء قوة واضحة وأثبتت وجودها في المدارس الثانوية ، وأن المرأة تقود المدارس بطريقة مشجعة ديمقراطيًا فيما يتعلق بالرجل ، وأن القيادة التحويلية المستخدمة أثبتت فعاليتها في إدارة المدارس ، وأثرها على التعليم.

• دراسة (Markow, and Scheer, 2013) بعنوان: "قياس ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية في الولايات المتحدة الأمريكية"، حيث أجريت الدراسة على عينة من (٨٠٠) مديري مدارس حكومية ((١٠١٧) معلم و (١١٠٧) أولياء امر لطلبة المدارس الحكومية وتشير النتائج الى ان (٧٨٪) من مديري المدارس يصفون انفسهم بالامتياز في احترام الناس داخل المدرسة وعلى العكس (٣٦٪). من المدرسين و (٣٤٪) من أولياء الأمور يصفون المديرين بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة. يعتقد المعلمون أن مديري المدارس يجتازون (٣٧ بالمائة من وقتهم في كتابة التقارير و (٢٤٪)) التحفيز والإرشاد ، لكن المدراء يقولون إنهم يحفزون معلمهم وطلابهم هي واحدة من أهم أولوياتهم.

• دراسة (Sahin, 2014) بعنوان: "العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس وثقافة المدرسة" ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس وثقافة المدرسة. (٩٥٠) معلماً تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة: من وجهة نظر قادة المدارس ، هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتوجهات التعاون الثقافي ، والتنمية التربوية ، والجوانب الاجتماعية والتعليمية للثقافة المدرسية. اتجاهات الثقافة الاجتماعية.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام منهج المسح لملاءمته لطبيعة البحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة المقصودة حصر شامل للمسؤولين والمديرين في الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وذلك لعدد (٧٥) مسئول، تكونت عينة المسح من (٣٠) موظفًا حكوميًا بنسبة (٤٠٪) ، وكانت عينة الأساس عدد (٤٥) من المسؤولين وبنسبة مئوية مقدارها (٦٠%)، ويتضح كما في الجدول (١).

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	الإدارة	المجتمع الكلي للبحث		عينة البحث الكلية		عينة البحث الأساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	الإدارة العليا بالإدارات التعليمية	٣٠	%١٠٠	٢٥	%٨٣,٣	١٥	%٦٠	١٠	%٤٠
٢	الإدارة التنفيذية بالإدارات التعليمية.	٤٠	%١٠٠	٢٥	%٦٢,٥	١٥	%٦٠	١٠	%٤٠
٣	الإدارة الوسطى بالإدارة التعليمية.	٤٠	%١٠٠	٢٥	%٦٢,٥	١٥	%٦٠	١٠	%٤٠
	المجموع	١١٠	%١٠٠	٧٥	%٦٨,٢	٤٥	%٦٠	٣٠	%٤٠

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي عينة البحث في أثر القيادة التحويلية على أداء المسؤولين وعلى الأداء الوظيفي للمسؤولين وعلى أداء مديري الإدارات التعليمية، بمراجعة البحوث والمجلات العلمية والدراسات السابقة وفحص شبكة المعلومات وذلك في الإدارة العامة والإدارة التربوية، قام الباحث بتحديد محاور استمارة الاستبيان.

ثم عرض الباحث هذه المحاور على عدد (٥) خبراء ، مع مراعاة أن خبرتهم في المجال لا تقل عن عشر سنوات ، وذلك بهدف تحديد مدى كفاية المحاور للاستخدام التي وضعت من أجلها. ، الموافقة على وجود الفأس أم لا ، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته. ثم اختار الباحث مجموعة من الجمل لكل محور بما يتناسب مع محاور الاستبيان والتي تم تحديدها حسب آراء الخبراء (٣٨) جملة ، والجدول رقم (٢) يحدد ذلك.

جدول (٢)

محاور استمارة الاستبيان وعدد العبارات المنتمية لكل محور

عدد عباراته	المحور
١٢ عبارة	الأول: أثر القيادة التحويلية على العاملين.
١٠ عبارات	الثاني: تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.
٨ عبارات	الثالث: بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.
٨ عبارات	الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحندي.
٣٨ عبارة	المجموع

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (٣٠) من المسؤولين والمديرين في الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان ، وهي العينة الاستطلاعية المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) وذلك في الفترة من يوم ٢٠/١٢/٢٠٢٢م إلى يوم ٢٠٢٣/١/١٥م.

المعاملات العلمية للاستبيان:

أجرى الباحث صدق وموثوقية الاستبيان باستخدام الأساليب العلمية التالية:

صلاحية الاستبيان:

١- صدق المحتوى (صدق الحكام):

هذا هو الحال بالنسبة للخبراء ، كما هو موضح في الجدول.

٢- صدق التناسق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل جملة ودرجة المحور الكلي وبين درجة المحور والنتيجة الكلية للاستبانة ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٣ ، ٤).

جدول (٣)

معامل الارتباط لشروط كل محور والنتيجة الإجمالية للمحور ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٤١٣	١	*.٨٢٢	١	*.٧٤٨	١	*.٧٧٣	١
*.٦٩٣	٢	*.٦٣٨	٢	*.٦٢٨	٢	*.٦١٥	٢
*.٦٢٧	٣	*.٥٤٧	٣	*.٥٦١	٣	*.٥٨٢	٣
*.٥٩١	٤	*.٦٣٩	٤	*.٨٠٧	٤	*.٣٨٤	٤
*.٤٦٢	٥	*.٥١١	٥	*.٥٥٥	٥	*.٥٢٧	٥
*.٦٢٨	٦	*.٧٥١	٦	*.٦١٩	٦	*.٨١٨	٦
*.٤٢٦	٧	*.٦٤٢	٧	*.٤٣٣	٧	*.٧٥١	٧
*.٥٤٨	٨	*.٦٩٤	٨	*.٧٤٦	٨	*.٤٠٨	٨
*.٧٥٧	٩	*.٥٩١	٩				
*.٦٣٧	١٠	*.٧٢٧	١٠				
*.٧١٩	١١						
*.٥٧٢	١٢						

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والنتيجة الكلية للاستبانة ذات دلالة إحصائية ، حيث تراوحت بين (٠,٣٨٤ ، ٠,٨٢٢) مما يدل على صدق الاختبار.

جدول (٤)

صدق التناسق الداخلي لمحاور الاستبيان ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	أثر القيادة التحويلية على العاملين.	*٠,٧٨٢
٢	تحديد الأهداف والأولويات بناءً على احتياجات وزارة التربية والتعليم واحتياجات المجتمع المحلي.	*٠,٣٩٦
٣	بناء ثقافة مشتركة تؤدي إلى التغيير داخل وزارة التربية والتعليم.	*٠,٦٤٨
٤	قدم نموذجاً يحتذى به لاتباعه.	*٠,٧٢٧

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط التي تدل على صحة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ذات دلالة إحصائية ، حيث تباينت بين (٠,٣٩٦ ، ٠,٧٨٢) مما يدل على ذلك محاور الاستبيان مهمة.

استقرار الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بإعادة تطبيق الاختبار بفواصل زمني (١٥) يوماً لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. (٥ ، ٦).

جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لجمال الاستبيان ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*٠,٤٨٢	١	*٠,٨١١	١	*٠,٦٣٩	١	*٠,٧٩١	١
*٠,٧٥١	٢	*٠,٤٧٢	٣	*٠,٥٨٢	٢	*٠,٦٢١	٢
*٠,٥٣٢	٣	*٠,٥٨٣	٤	*٠,٦٨٣	٣	*٠,٥٦٣	٣
*٠,٦٨٣	٤	*٠,٧٠١	٥	*٠,٥٩٤	٤	*٠,٥٧٤	٤
*٠,٤٢٦	٥	*٠,٥٧٧	٦	*٠,٦٥٢	٥	*٠,٦٨٩	٥
*٠,٧٢٨	٦	*٠,٤٨٢	٧	*٠,٤٤٩	٦	*٠,٤٤٨	٦
*٠,٤٩٣	٧	*٠,٦٦٦	٨	*٠,٤١٤	٧	*٠,٦٥١	٧
*٠,٥٦٤	٨	*٠,٧٣٩	٩	*٠,٨٠٤	٨	*٠,٤٣٧	٨
*٠,٧٢٢	٩	*٠,٥٥٤	١٠				
*٠,٦١٢	١٠						
*٠,٤٠٤	١١						
*٠,٦٨٨	١٢						

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط اختلفت بين (٠,٤٠٤ و ٠,٨١١) مما يدل على ثبات جميع العبارات في الاستبيان.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحوري الاستبيان ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	أثر القيادة التحويلية على العاملين.	*٠,٦٢٢
٢	تحديد الأهداف والأولويات بناءً على احتياجات وزارة التربية والتعليم واحتياجات المجتمع المحلي.	*٠,٥٨١
٣	بناء ثقافة مشتركة تؤدي إلى التغيير داخل وزارة التربية والتعليم.	*٠,٧٤٩
٤	قدم نموذجاً يحتذى به لاتباعه.	*٠,٤٥١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,٤٥١، ٠,٧٤٩) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان (القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان) في صورتها النهائية، وقد ارتضى الباحث ميزان التقدير الثلاثي لاستمارة الاستبيان (أوافق تماماً - أوافق إلى حد ما - لا أوافق) بدرجات (٣ - ٢ - ١) للعبارات الايجابية والعكس للعبارات السلبية وذلك في الفترة من يوم ٢٤/١/٢٠٢٣م إلى يوم ١٢/٢/٢٠٢٣م.

معالجات ستات:

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث باستخدام برنامج SPSS لأداء العمليات الإحصائية للبحث وهي:

- * معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- اختبار كاي^٢.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: أثر القيادة التحويلية على العاملين.

جدول (٧) الترددات والنسب المئوية ومعامل Ka2 لتعبيرات المحور الأول والخاص

بأثر القيادة التحويلية على العاملين ن = ٤٥

كا	أبداً		أحياناً		دائماً		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*٨٤،١٣	٩٧،٧٨	٤٤	٠	٠	٢،٢٢	١	١
*٢٥،٦٠	٦٨،٨٩	٣١	١٥،٥٦	٧	١٥،٥٦	٧	٢
*٣٢،١٣	٣١،١١	١٤	٠	٠	٦٨،٨٩	٣١	٣
*٦٢،٥٣	٨٨،٨٩	٤٠	٤،٤٤	٢	٦،٦٧	٣	٤
*٣٧،٢٠	٧٣،٣٣	٣٣	٢٦،٦٧	١٢	٠	٠	٥
*٦٢،٨٠	٨٨،٨٩	٤٠	٨،٨٩	٤	٢،٢٢	١	٦
*٢١،٧٣	٦٤،٤٤	٢٩	٢٦،٦٧	١٢	٨،٨٩	٤	٧
*٧٣،٢٠	٩٣،٣٣	٤٢	٦،٦٧	٣	٠	٠	٨
*٣٨،٨٠	٧٥،٥٦	٣٤	٢٢،٢٢	١٠	٢٢،٢٢	١	٩
*٣٧،٢٠	٧٣،٣٣	٣٣	٢٦،٦٧	١٢	٠	٠	١٠
*٧٨،٥٣	٩٥،٥٦	٤٣	٤،٤٤	٢	٠	٠	١١
*٥٣،٧٣	١٣،٣٣	٦	٢،٢٢	١	٨٤،٤٤	٣٨	١٢

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠،٠٥ = ٥،٩٩

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢١،٧٣ ، ٨٤،١٣)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع تعبيرات المحور.

ويعزو الباحث ذلك إلى حقيقة أن القيادة التحويلية تقوم على تحفيز قدرات الأفراد العاملين في المنظمة ودوافعهم المستمرة لتحسين الأداء والمشاركة في تحديد الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تنشأ وتعوق العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

ويشير الباحث إلى أن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقة التي تنشأ بين مدير المنظمة ومجموعة من الموظفين معه في موقع مجموعة معينة ، بهدف التأثير على الموظفين من أجل تحقيق الأهداف. لذلك يستمد القائد سلطته من رضا الجماعة عنه ، والذي ينبع من إيمانه بقدرته على قيادتهم لتحقيق الأهداف ، الأمر الذي يتطلب طاعة وانصياعاً من جانب المجموعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

ويذكر الباحث أن القيادة هي الإدارة الرئيسية التي يمكن للمؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها وقادرة على تنسيق العناصر المختلفة. مما سبق يتضح أن للقيادة دور مهم في الإدارة ،

وهذا الدور يتجلى في الجانب الإنساني أكثر منه في الجوانب الأخرى. تعمل القيادة على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والبشرية والاجتماعية للعملية الإدارية. وإذا نظرنا بجديّة نجد أن القيادة لا يمكن أن تزدهر في فراغ ، لأن كل نظريات القيادة الحديثة أكدت أن القيادة الفعالة هي إنتاج تفاعل القائد مع أتباعه ، حيث يحتل القائد دوراً رئيسياً في المسؤولية عن إنتاج الأفراد الذين يعملون معه.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من مروة سامي (٢٠٠٦)، (Sahin, 2014) يتوافق هذا المفهوم مع فهم المجتمع السائد لمعنى القيادة. ينجذب الناس إلى القيادة التحويلية لأنها تحمل معنى بالنسبة لهم وتدعو القائد إلى تقديم رؤية للمستقبل.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.

جدول (٨)

الترددات والنسب المئوية والمعامل كا^٢ لتعبيرات المحور الخاص الثاني بتحديد الأهداف

وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي ن = ٤٥ =

كا ^٢	أبداً		أحياناً		دائماً		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*٤٤،٤٠	٨٠،٠٠	٣٦	٦،٦٧	٣	١٣،٣٣	٦	١
*٧٣،٢٠	٩٣،٣٣	٤٢	٦،٦٧	٣	٠	٠	٢
*٥٧،٧٣	٨٦،٦٧	٣٩	٤،٤٤	٢	٨،٨٩	٤	٣
*٨٤،١٣	٩٧،٧٨	٤٤	٠	٠	٢،٢٢	١	٤
*٧٨،٥٣	٩٥،٥٦	٤٣	٤،٤٤	٢	٠	٠	٥
*٤٠،١٣	٧٥،٥٦	٣٤	٢٤،٤٤	١١	٠	٠	٦
*١٥،٦٠	٦٠،٠٠	٢٧	١٣،٣٣	٦	٢٦،٦٧	١٢	٧
*٦٢،٨٠	٨٨،٨٩	٤٠	٨،٨٩	٤	٢،٢٢	١	٨
*٦٣،٣٣	١١،١١	٥	٠	٠	٨٨،٨٩	٤٠	٩
*٢٦،١٣	٦٨،٨٩	٣١	١١،١١	٥	٢٠،٠٠	٩	١٠

* قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠،٠٥ = ٥،٩٩

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (١٥،٦٠ ، ٨٤،١٣)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع تعبيرات المحور.

يعزو الباحث ذلك إلى حقيقة أن القيادة التحويلية تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة. لأن هذه العملية تجمع بين احتياجات الأتباع والقادة ، فإن القيادة ليست

مسؤولية القائد بالكامل ، بل تتبع من التفاعل بين القادة والأتباع. احتياجات الآخرين لها أهمية قصوى بالنسبة للقائد التحويلي. نتيجة لذلك ، يحصل المتابعون على منصب ثابت في عملية القيادة لأن صفات التابعين ضرورية لظهور عملية التحول.

يؤكد الباحث أن النهج التحويلي يقدم رؤية واسعة للقيادة تدعم نماذج القيادة الأخرى. تركز العديد من نماذج القيادة بشكل أساسي على كيفية تبادل القادة للمكافآت لتحقيق الأهداف. بمعنى آخر ، عملية التبادل. يقدم النهج التحويلي صورة موسعة للقيادة لا تشمل فقط تبادل المكافآت ، ولكن أيضاً اهتمام القادة باحتياجات وتطوير التابعين.

يعتقد الباحث أن القيادة التحويلية تضع تركيزاً قوياً على احتياجات وقيم وأخلاق الأتباع. تتضمن القيادة التحويلية محاولات من قبل القادة لإلزام الأفراد بمعايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية ، بما في ذلك تحفيز الأتباع على عدم وضع مصالحهم الخاصة قبل مصالح الفريق أو المنظمة أو المجتمع. هذا التوجه للدخول إلى القيادة التحويلية يعني أنها صيانة للأخلاق. لذلك ، يختلف نهج القيادة التحويلية عن مناهج القيادة الأخرى من حيث أنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيسياً ، ومن خلال التأكيد على هذا الجانب ، يمكن استبعاد الاستخدام القسري للقوة من قبل أفراد مثل هتلر وجيم جونز وديفيد كوررتش من نماذج القيادة.

ويتفق مع دراسة عبد العزيز العمراني (٢٠٢١)، (Rugg, Bonaros, 2016) (2015) حيث أظهرت هذه الدراسات أن للقيادة التحويلية العديد من نقاط القوة ولكنها أيضاً بها نقاط ضعف ، ومن هذه النقاط أنها تفتقر إلى نظراً لأنه يغطي مجالاً واسعاً ، بما في ذلك رؤية مستقبلية ، ويدعو إلى التحفيز والتغيير والثقة ، فمن الصعب تحديد حدود القيادة التحويلية بوضوح. على وجه الخصوص ، أظهر بحث تريسي وهينكن تداخلاً كبيراً بين المكونات الأربعة (التأثير الأمثل ، والتحفيز العقلي ، والدافع الملهم ، والاهتمام الفردي) ، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد ليست محددة بدقة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث: بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.

جدول (٩)

الترددات والنسب المئوية ومعامل $Ka2$ لجمل المحور الثالث والمحور الخاص ببناء ثقافة
مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية ن = ٤٥

م	دائماً		أحياناً		أبداً		كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	٠	٠	٢١	٤٦,٦٧	٢٤	٥٣,٣٣	*٢٢,٨٠
٢	٤٠	٨٨,٨٩	٠	٠	٥	١١,١١	*٦٣,٣٣
٣	٢	٤,٤٤	١٣	٢٨,٨٩	٣٠	٦٦,٦٧	*٢٦,٥٣
٤	٣	٦,٦٧	٢	٤,٤٤	٤٠	٨٨,٨٩	*٦٢,٥٣
٥	٧	١٥,٥٦	٧	١٥,٥٦	٣١	٦٨,٨٩	*٢٥,٦٠
٦	٣	٦,٦٧	١٩	٤٢,٢٢	٢٣	٥١,١١	*١٤,٩٣
٧	٢	٤,٤٤	٣	٦,٦٧	٤٠	٨٨,٨٩	*٦٢,٥٣
٨	٠	٠	٠	٠	٤٥	١٠٠,٠٠	*٩٠,٠٠

* قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (١٤,٩٣، ٩٠,٠٠)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع تعبيرات المحور.

يعزو الباحث ذلك إلى حقيقة أن حدود القيادة التحويلية غالباً ما تتداخل مع خطابات قيادية مماثلة. على سبيل المثال ، يوضح بريان أن القيادة التحويلية والكاريزمية غالباً ما يتم التعامل معها على أنها مرادفات ، على الرغم من أن الكاريزما في بعض نماذج القيادة هي عنصر واحد فقط من عناصر القيادة التحويلية. وبالمثل ، وجد تريسي وهينكن أن القيادة التحويلية تتداخل مع ممارسات الإدارة الوسطى مثل التوضيح والتحفيز وبناء الفريق.

يشير الباحث إلى أن هناك صعوبة أخرى في القيادة التحويلية ، وهي أنه غالباً ما يتم تفسيرها بطريقة مبسطة على أنها مدخل إلى أحدهما أو الآخر ، بدلاً من حصة نسبية. هناك ميل إلى عدم رؤية القيادة التحويلية على أنها تحدث في تسلسل يتضمن عدة مكونات للقيادة.

النقد الثالث الذي تم طرحه هو أن القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية ، وليست سلوكاً يتم تدريسه للناس. إذا كانت القيادة سمة ، فإن تدريب الأشخاص على هذا النهج يصبح أكثر تعقيداً لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم. على الرغم من أن العديد من الباحثين ، بما في ذلك ويبر وهاموس وباس ، يجادلون بأن القيادة التحويلية تركز على سلوكيات القيادة ، مثل: كيف يشارك القادة أتباعهم؟ ومع ذلك ، هناك ميل لعرض الدخول من خلال منظور السمات. يمكن أن نتفاهم هذه المشكلة من خلال حقيقة أن كلمة تحويلية تخلق صوراً

للشخص باعتباره العنصر الأكثر فاعلية في عملية القيادة. على سبيل المثال ، على الرغم من أن إنشاء رؤية يتطلب مشاركة المتابعين ، إلا أن هناك ميلاً لرؤية القادة التحويلين كأفراد يتمتعون بخصائص خاصة يغيرون الآخرين. تؤكد وجهة النظر هذه على الخصائص الخاصة للقيادة التحويلية.

النقد الرابع الذي تم طرحه هو أن القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية. غالبًا ما يلعب القادة التحويليون دورًا مباشرًا في بدء التغيير وخلق الرؤية وتعزيز الاتجاهات الجديدة. يعطي هذا انطباعًا قويًا بأن القائد يتصرف بشكل مستقل عن التابعين أو يضع نفسه فوق احتياجات التابعين. على الرغم من دحض نقد النخبة من قبل باس وأفوليو اللذين يعترفان بأن القادة التحويلين يمكن أن يكونوا توجيهيين وتشاركيين وديمقراطيين وسلطويين ، فإن جوهر النقد يثير أسئلة مشروعة حول القيادة التحويلية.

وهذا يتفق مع دراسة ميرفين عمرو (٢٠١٧)، (Eby, 2017) حيث تشير هذه الدراسات إلى وجود نقد آخر ، وهو أن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على البيانات النوعية التي تم جمعها من القادة الذين شغلوا مناصب قيادية. في مؤسستهم ، ويوضح برايان أن البيانات تتطابق على القيادة في المنظمات ولكنها لا تتطابق بالضرورة على القيادة في المنظمات. بدأ باس ورفاقه في الحصول على نتائج من الدراسات الكمية للقيادة على جميع مستويات الإدارة لتأكيد افتراضات القيادة التحويلية. ولكن حتى يتم جمع المزيد من البيانات ، تظل الأسئلة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية على القادة من المستوى الأدنى. الانتقاد الأخير للقيادة التحويلية هو أنها مرشحة لسوء المعاملة ؛ يتعلق الأمر بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة. ولكن من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة وآمنة؟ ومن يقرر أن الرؤية الجديدة هي أفضل رؤية؟ إذا لم تكن القيم التي يحث القائد اتباعها على اتباعها هي الأفضل ، وإذا لم تكن مجموعة القيم الإنسانية هي الأكثر فائدة ، فلا بد من التشكيك في القيادة. تمثل الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية مخاطر كبيرة للمنظمات حيث يمكن استخدامها لأغراض مدمرة. التاريخ مليء بأمثلة لأفراد يتمتعون بشخصية كاريزمية استخدموا القوة القسرية لقيادة الناس إلى غايات شريرة. لهذا السبب ، تتطلب القيادة التحويلية من الأفراد والمؤسسات فهم التأثير الذي يمارس عليهم وفي أي اتجاه يتم توجيههم.

عرض ونتائج مناقشة المحور الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذى.

جدول (١٠)

الترددات والنسب المئوية والمعامل كا^٢ لتعبيرات المحور الرابع
والخاصة بتقديم نموذج سلوكي يحتذى ن = ٤٥

كا ^٢	أبداً		أحياناً		دائماً		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*٢٦،١٣	٦٨،٨٩	٣١	١١،١١	٥	٢٠،٠٠	٩	١
*٩٠،٠٠	١٠٠،٠٠	٤٥	٠	٠	٠	٠	٢
*٢٦،٥٣	٦٦،٦٧	٣٠	٢٨،٨٩	١٣	٤،٤٤	٢	٣
*٤٤،٤٠	٨٠،٠٠	٣٦	٦،٦٧	٣	١٣،٣٣	٦	٤
*٧٨،٤٠	٩٥،٥٦	٤٣	٢،٢٢	١	٢،٢٢	١	٥
*٥٧،٧٣	٨٦،٦٧	٣٩	٤،٤٤	٢	٨،٨٩	٤	٦
*٣٨،٨٠	٧٥،٥٦	٣٤	٢٢،٢٢	١٠	٢،٢٢	١	٧
*٦٢،٨٠	٨٨،٨٩	٤٠	٨،٨٩	٤	٢،٢٢	١	٨

* قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠،٠٥ = ٥،٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢٦،١٣)، (٩٠،٠٠)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع تعبيرات المحور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحسين أداء موظفي الخدمة المدنية في وزارة التربية والتعليم يعد من أهم استراتيجيات التنمية وأحد أولويات التغيير في وزارة التربية والتعليم ، حيث يعمل على دعم القيادات الإدارية وتوجيههم للتعلم . المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تعزيز قدراتهم في الأداء وجعلهم قادة مبدعين مع رؤية. فريدة قادرة على إحداث التغيير المنشود وفقاً للتطورات التي يواجهها التعليم.

يجب إعادة تنشيط العلاقة بين القائد والعمل الذي يقوم به وتجديدها ، لأنه إذا تركت دون رادع ، فقد يؤدي ذلك إلى فشل وزارة التربية والتعليم في الاستجابة بنجاح للتطورات الأخيرة. وإيجاد رؤية جديدة للتغيير وإحيائها. تحتاج عملية التغيير إلى قيادة واعية تدرك أهميتها وتعرف كيف تخطط لها وتنفذها بفاعلية ، الأمر الذي يستلزم البحث عن نموذج جديد للقيادة في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه الناس. القادة ، ولكن بطريقة مختلفة عن اليوم.

ويشير الباحث إلى أن القيادة الإدارية تعتبر المحرك الأساسي والركيزة المهمة التي تقوم عليها الأنشطة المختلفة لأي منظمة ، ومن ثم يجب أن يكون هؤلاء القادة على مستوى التحديات

التي تعترض طريقهم. يطلب منهم إعادة النظر في الأنماط التقليدية للقيادة وإعطاء مفاهيم الإدارة الحديثة ، التي تدفع بالابتكار والتجديد ، وتولي مزيداً من الاهتمام لتكون قادرة على مواكبة التغييرات وقيادة التحولات ، لهذه المنظمات - وخاصة وزارة التربية والتعليم - إذا كانت من أجل البقاء والازدهار ، يجب أن يعيشوا في حالة ديناميكية وتطور سريع في وقت التغيير السريع.التعقيد المتزايد هما سمتان لا يفصلان عن منظمات القرن الجديد.

وهذا يتوافق مع دراسة فايزة المنذري (٢٠١٩)، Markow, and Scheer, (2013) والتي أشارت إلى أن أداء مديري التعليم يعاني من عدد من المشكلات التي تؤثر على كفاءتهم الداخلية ، حيث أن النمو الكمي لم يصاحبه التطوير النوعي ، ومحاولات عديدة للإصلاح. كان يغلب عليها التفكير التقليدي وتميز بطبيعة النقل والاقتراض ، ولم يتسم بطبيعة التجديد والابتكار والتكيف مع البيئة العربية. من خلال استعراض المؤتمرات والندوات الدولية والإقليمية والمحلية ، نجد أن هناك شبه إجماع على أن التعليم يواجه العديد من المشكلات والتحديات المتعلقة بممارسة وظائفه الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، مما يحد من نتائجه ويجعله غير قادر على ذلك. مواكبة التطور السريع لعلوم وتقنيات المعلومات والاتصالات ، التي تزداد ضعفها ، لتطبيقها في الحياة اليومية في التعليم. ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى ركود النظام التعليمي وتقليده وانخفاض فعاليته وكفاءته ، الأمر الذي يتجلى في ضعف قدرته على الاستجابة لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والإدارية. وهو نظام موحد لا يتابع التطوير ولا يتوافق مع احتياجات المجتمع المحيط ، حيث تتحكم المركزية في الأداء ، مما يحرم القادة من حرية المبادرة والتطوير ، بالإضافة إلى عدم استقرار الهياكل التنظيمية مع علاقات الخلل الوظيفي مثل نتيجة الصراع على السلطات ، مما يؤكد الحاجة إلى نظام إداري متطور ومنضبط ومبرمج لتعظيم الاستفادة منه. أما بالنسبة لاختيار القادة ، فنجد أنه غالباً ما يتخذ شكلاً تقليدياً ، ويتسم بعدم الوضوح.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- يقوم المدير بتوزيع الأدوار والمهام القيادية بين الموظفين معه في وزارة التربية والإدارات التعليمية، مما يجعلهم يشعرون بأنهم قادة حقاً.
- يشجع المدير مقترحات التطوير لاثنتين من المديرين الإدارات التعليمية بوزارة التربية.
- يهيئ المدير الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للعمل بوزارة التربية.

- يسعى المدير للحصول على إجماع حول تحديد أهداف وأولويات وزارة التربية والتعليم.
- يمارس المدير المظاهر السلوكية التي تدل على تميز أسلوبه وأسلوبه القيادي.
- يلتزم المدير بأن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في العمل داخل الوزارة.

ثانياً: التوصيات:

- يوضح المدير للعاملين معه طبيعة التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل وزارة التربية.
- يحرص المدير على معرفة وجهات نظر الجهات المختلفة التي تساهم في العملية الوظيفية حول توجهات وخطط وبرامج وزارة التربية والتعليم.
- يراعى المدير أحداث وزارة التربية وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بالأداء الوظيفي للعاملين.
- يسعى المدير إلى تحديد احتياجات العمال وتحديد الأهداف وفقاً لذلك.
- يتوقع المدير المشاكل المحتملة داخل وزارة التربية والتعليم مع الحلول المناسبة.
- يحرص المدير على الوضوح في الأحداث التي يحددها.
- يساهم المخرج في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.
- يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين موظفيه من خلال إنشاء ثقافة إدارية مشتركة تصاحب التغيير.
- يتسم المدير بالمرونة ويقوم بتعديل ممارساته القيادية بناءً على التغذية الراجعة من العاملين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بيتر ج. نورث هاوس (٢٠١٩). ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. الرياض: مركز البحوث.
2. طارق السويدان (٢٠٢٠). نظريات القيادة. بيروت: دار ابن حزم.
3. عبد العزيز العمراني (٢٠٢١). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه، عمان، الأردن.
4. علاء سيد قنديل (٢٠٢٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
5. فائزة المنذري (٢٠١٩). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن.
6. كمال الدين حسن على (٢٠٢٠). القيادة التحويلية والابداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

-
٧. مارشال غولد سميث (٢٠١٨). التدريب للقيادات، ترجمة، سيف عبد العزيز السيف. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٨. محمد الحسين العجمي (٢٠١٨). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٩. محمد عبد المقصود محمد (٢٠١٩). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
١٠. مروة سامي (٢٠٠٦). العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والأنتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
١١. مشهور بن ناصر العمري (٢٠٢٠). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٢. ميرفين عمرو (٢٠١٧). مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
١٣. واصل جميل حسين (٢٠١٨). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

14. Allix, Nicholas M. (2018). Transformational leadership democratic or despotic, *Educational Management & Administration*, 28 (1).
15. Batt, Resemary, and Lisa Moyniha. (2019). The Viability of Alternative Call Center Production Models, *Human Resources Management Journal*.
16. Bonaros, D.J. (2016). A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools, *Dissertation and Abstract International*, AAT 3207798.
17. Campbell, J. (2017). Modeling the performance prediction problem in industrial and the impact of HR practices on the performance of business units organizational psychology, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). M. Dunnette and L. Hough (Eds.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
18. Conger, M. (2017). Leadership: learning to share the vision, *organizational dynamics*, winter vol. 19. issue3.
19. Eby. B. (2017). Effective women principales transformational leadership in urban settings, *University of Cincinnati*, *Dissertation Abstract International*. DAY-A 65/ 08.
20. Edgar, F. & A. Greare, (2015). HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results. *Personnel review*, 34(5).

-
-
21. Gittens, Brian E. (2019). Perceptions of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader. Role of Academic Department Chairs: A Study of Selected Universities in Virginia.
 22. Guest, D.E. (2016). Human Resource Management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management* 12.
 23. Hughes. M. & Zachariah, S. (2014). An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology. *International Electronic Journal for leadership for leadership in learning*. Vol. 5. No. 5.
 24. Layton, J. (2015). Transformational, Leadership and the Middle School Principal, *Journal of Faculty of Education*, Vol. (13), No. (11).
 25. Markow, and Scheer, (2013). *The MetLife Survey of the American Teacher*. New York, NY: MetLife Foundation.
 26. Olsen, Olav Kjellevoid (2016). Moral Behavior and Transformational Leadership in Norwegian Naval Cadets. *Military Psychology*, 2006, 18(Suppl.), S37–S56 Copyright © 2006, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
 27. Prince, T. (2018). Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory, *American Academy for Financial Management*, 19 August, viewed on 25.
 28. Rugg, Linda Jeanne Moore. (2015). Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, *ProQuest Digital Dissertations*, AAT 3210777.
 29. Sagnak, Mesut (2020). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate.
 30. Sahin, S. (2014). The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. *Educational science: Theory and Practice Issue*, No.2.
 31. Schein, E. (2014). *Organizational Culture and Leadership*, New York: Wiley Publishers, 3rd Ed.
 32. Sholes, James R. II (2020). Do christian college students develop into more ethical leaders? an evaluation of moral development and transformational leadership .u.k.
 33. Trofino, AJ. (2020). Transformational Leadership: Moving total quality management to world – class organization, *International Nursing Review*, 47(4).

-
-
34. Turnbull, Sharon; Gareth Edwards (2015). Leadership Development for Organizational Change in a New U.K. University, *Advances in Developing Human Resources*, vol.7.
 35. Turner, Nick (2012). Queen's University and University of Sheffield, *Transformational Leadership and Moral Reasoning*.
 36. Wan, H.L. (2017). Human Capital development policies: enhancing employees' satisfaction, *Journal of European Industrial Training* 31(4).
 37. Yukl, Gary (2012). *Leadership in Organizations*, Fifth edition,(New Jersey: Prentice Hall).