



درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان

في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)

د. سعيد بن راشد بن علي الشهومي مشرف إدارة مدرسية بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان	د. عبدالله بن سعيد بن سعيد الهنائي مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان
د. محمد بن ناصر بن سالم الريامي مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان	د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر

الملخص العربي:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨٧) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت كانت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع أبعاد الدراسة وهي: القيادة الحاملة، والتواصل، وحل المشكلات وصنع القرارات، والمهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، والشخصية والنزاهة، والتعاون، والإبداع والمستدام، والتنوع، وبناء الفريق، والذكاء التنظيمي. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - مديري المدارس - نموذج لاريك ووايت - سلطنة عُمان.

The degree of availability of transformational leadership dimensions for school principals in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman in the light of the Larick and White model

Prepared

D.Said bin Rashid bin Ali Alshuhumi

School Management Supervisor -Ministry of Education- Sultanate of Oman

Dr/ Abdullah bin Suaid bin Said Al Al-Hinaai

School Principal -Ministry of Education- Sultanate of Oman

Dr/ Mohammed bin Nasser bin Salem Al Riyami

School Principal -Ministry of Education- Sultanate of Oman

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammed Ibrahim

PhD. Researcher/ National Center for Educational Research and Development –Egypt.

Abstract

The present study aimed to identify the availability degree of transformational leadership dimensions for school principals in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman in the light of the Larick and White model, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (287) teachers. The results of the study reached that The degree of availability of transformational leadership dimensions for school principals in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman in the light of the Larick and White model was came generally high degree ; They also came high degree in Fields Visionary Leadership, Communication, Problem-Solving & Decision Making, Personal and Interpersonal Skills, Character and Integrity, Collaboration, Creativity and Sustained Innovation, Diversity, Team, Building and Political Intelligence. Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are academic level, years of experience and job title, As for the sex variable, found these differences for the benefit of Females.

Keywords: transformational leadership school principals - the Larick and White model -Sultanate of Oman.

درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية محوراً رئيساً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية بالمدارس وتحقيق أهدافها بجودة وتميز، ولا تتمكن الإدارة المدرسية من ذلك إلا إذا تولى مسؤولياتها مديرون لديهم من الكفايات والكفاءات المتنوعة، ويكونون على علم ووعي وإلمام ودراية بالأساليب القيادية المعاصرة ومنها أسلوب القيادة التحويلية.

وتعتمد فلسفة القيادة التحويلية على أن يكون مدير المدرسة ملهماً للعاملين وقادرة ومثل أعلى لهم في جميع السلوكيات والممارسات المهنية، ومُشجعاً لجميع العاملين في التركيز على إيجاد رؤية مُشتركة ونظرة تعاونية تمكنهم من بناء وتطوير ثقافة مدرسية متميزة نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وتشجيع المعلمين على تبني استراتيجيات وأساليب تدريسية جديدة تعتمد على الإبداع والابتكار والأصالة، وتمكين العاملين من الالتزام بواجباتهم الوظيفية، وتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم في تحمل أعباء وظيفية جديدة أو القيام بمهام ومسؤوليات وأنشطة تطوعية، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية ترتقي بقدراتهم وكفاءتهم بصورة مستمرة، وهذا يقود إلى الارتقاء بمستويات إنجاز الطلبة في عمليات التعليم والتعلم. (Moshood, Asimiran, & Kadir, 2021, 161-162)

ونظراً لأهمية القيادة التحويلية في المنظمات والمؤسسات المعاصرة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج تحدد أبعادها ومجالاتها المختلفة، ويعتبر العالم بيرنز Burns هو الأب الروحي للقيادة التحويلية، ففي عام ١٩٧٨ م تناول وصف الحالة المثالية

بين القائد والعاملين معه، كما حدد سمات وخصائص القائد التحويلي والتي تتضمن التأثير المتميز على العاملين، والقدرة على الوفاء بحاجاتهم المختلفة، والاهتمام بدوافعهم المتنوعة، وتحفيزهم بصورة مستمرة، والعمل على زيادة ارتباطهم وتمسكهم بالعمل؛ والاهتمام بعواطفهم وقيمهم. (Khumalo,2019, 25)

ثم قام العالم باث Bass عام ١٩٩٠م بوضع نموذجاً في القيادة التحويلية تضمن أربعة أبعاد، الأول التأثير المثالي idealized influence، والثاني التحفيز الإلهامي inspirational motivation، والثالث الاستثارة الفكرية intellectual stimulation، والرابع الاعتبارات الفردية individualized consideration.

(Freeman, Blackstone& Burchard ,2020, 256-257)

وفي عام ٢٠٠٣م قام هالينجر Hallinger بوضع نموذجاً في القيادة التحويلية تضمن ستة أبعاد هي: إيجاد الشعور بالهدف المشترك، وتوفير مناخ للتوقعات العالية وثقافة المدرسة لتحسين عمليات التعليم والتعلم، والاهتمام بالحوافز والمكافآت للعاملين والطلبة، وتنظيم وتوفير مجموعة متنوعة من الأنشطة للاستثارة الفكرية وتنمية العاملين، ويكون النموذج والمثل الأعلى في الممارسات المهنية والسلوكيات الأخلاقية.

(Rester,2020,25)

ثم قام العالمين ليثود وجانزي Leithwood and Jantzi في عام ٢٠٠٦م بتطوير نموذج باث إلى سبعة أبعاد هي: تحديد رؤية وتعزيز الهدف المشترك identifying a setting high-، ووضع توقعات عالية vision and fostering the common goal، وتقديم الدعم الفردي performance expectations، وتقديم التحفيز الفكري Providing intellectual stimulation، ونمذجة أفضل الممارسات Modeling best practices، وإيجاد ثقافة مدرسية منتجة support، وتصميم التراكيب التنظيمية لتعزيز Creating a productive school culture، والتعاون والمشاركة الفعالة designing the structures to foster collaboration، والمشاركة and participation (Li & Liu,2020,2).

وفي عام 2012م قام كل من لاريك ووايت Larick and White بوضع نموذجاً للقيادة التحويلية وتم تطويره في عام 2019م، وتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد هي، القيادة الحاملة Visionary Leadership، والتواصل Communication، وحل المشكلات وصنع القرارات Problem-Solving & Decision Making، المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين Personal and Interpersonal Skills، والشخصية والنزاهة Character and Integrity، والتعاون Collaboration، والإبداع والابتكار المستدام Creativity and Sustained Innovation، والتنوع Diversity، وبناء الفريق Team Building، والذكاء المرتبط بسياسة العمل Political Intelligence. (Larick, 2019).

وتضمن البعد الأول من نموذج لاريك ووايت القيادة الحاملة، حيث يتبنى القائد التحويلي رؤية حاملة لمهمة كأساس أخلاقي لعمليات التغيير المدرسي، ويستثمر جهود كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية في إحداثه، ويستخدم التفكير الاستراتيجي في تحديد توجهات المدرسة بما يحقق أهدافها، ويستطيع التنبؤ بالتحديات والمشكلات التي ستواجه المدرسة في المستقبل ووضع حلول فعالة لها. (White, 2019)

وتناول لاريك ووايت في بعدهما الثاني لنموذجهما التواصل الفعال، حيث يستمع القائد التحويلي باهتمام إلى وجهات النظر المختلفة ويتفاعل معها بصورة مستمرة، ويوظف التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية، ويُمكن العاملين من الوصول إليه في أي وقت وفي أي مكان أثناء العمل، ويعرض الأفكار والبيانات والمعلومات بطريقة واضحة ومنظمة جيداً. (Ezaki, 2015; Williams, 2014)

أما البعد الثالث لنموذج لاريك ووايت فتضمن حل المشكلات وصنع القرارات، حيث يقوم القائد بعقد اجتماعات منتظمة مع العاملين لمناقشة القضايا المؤسسية

المتنوعة، ويحرص على تطبيق القرارات والالتزام بأنشطتها وفعاليتها بشكل دقيق، وينظم الموارد البشرية والمادية بطريقة تتيح سهولة تنفيذ المهام المتعلقة بالقرارات، ويدير الصراعات والخلافات بين العاملين بوضوح وشفافية، ويشرح ويوضح المهام الجديدة في العمل وأدوار العاملين في تنفيذها. (Ding, 2019; Yossef, 2016)

في حين اشتمل البعد الرابع من نموذج لاريك ووايت المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين حيث يُسهل القائد التحويلي التحدث إليه والتعامل معه في مختلف المواقف التعليمية، ويقدم التغذية الراجعة لجميع العاملين بطريقة بناءة، ويتمتع بروح دعاية تقلل شعور العاملين بالتعب والإجهاد اليومي في العمل وتزيد دافعيتهم في العمل، ويحفز ويدعم الأعضاء المشاركين في جميع فرق العمل بالمؤسسة. (Jackson, 2017; Avila, 2016)

وتضمن البعد الخامس من نموذج لاريك ووايت الشخصية والنزاهة، حيث يتحمل القائد التحويلي المسؤولية الكاملة عما يقوم به من إجراءات ويتخذه من قرارات، ويتعامل مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية باحترام وكرامة وتقدير، ويراعي احتياجات واهتمامات العاملين المتنوعة، ويمتلك القدرة على الموازنة بين حياته الشخصية والعملية، ويتسم بالهدوء والرزانة والعقلانية في المواقف المتوترة والمعقدة والصعبة. (Singh, 2016; Muñoz, 2019)

وتناول لاريك ووايت في بعدهما السادس من نموذجهما التعاون حيث يهتم القائد التحويلي بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين معه، ويقدم لهم التغذية الراجعة لتحسين وتجويد أدائهم المهني، ويشجع الحوارات المفتوحة بينه وبين كافة المهتمين بالعملية التعليمية، ويهتم بتحسين السلوكيات والممارسات غير المنتجة في فرق العمل المدرسية، ويبني علاقات قوية بين أعضاء فرق العمل، ويعطي أعضاءها السلطات ويمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم. (Nichols, 2016)

كما تضمن البعد السابع من نموذج لاريك ووايت الإبداع والابتكار المستدام حيث يعزز القائد التحويلي ثقافة التغيير والتحسين والتطوير الإيجابية بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية، ويمتلك قدرة على توليد أفكار جديدة تطور أساليب العمل المؤسسي، ويشجع الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين، ويظهر الاستعداد لاتخاذ مواقف شجاعة في مواجهة المشكلات في العمل، ويوفر الموارد التي تدعم الحلول غير التقليدية التي يقدمها العاملون لتطوير الأداء. (Barlow, 2013)

أما البعد الثامن من نموذج لاريك ووايت فاشتمل على التنوع، حيث يدرك القائد التحويلي قيمة الأفراد ذوي المواهب والمهارات المتنوعة، ويفكر بعمق في مشاعره وردود أفعاله تجاه الآخرين قبل التصرف معهم، يوظف التواضع تجاه ما لا يعرفه ويدركه العاملون، ويظهر التعاطف مع العاملين ويرى الأشياء من منظورهم، ويعامل الآخرين وفقاً لقدراتهم وخلفياتهم المتنوعة، ويتأمل التجارب التي يمر بها ويتعلم منها في مواجهة المشكلات وتحسين الأداء. (Province, 2017)

في حين تضمن البعد التاسع من نموذج لاريك ووايت بناء الفريق، حيث يوفر القائد التحويلي التوجيه والإرشاد والتدريب لجميع العاملين، ويستثمر التفكير المتباين والمتنوع بين العاملين في تطوير الأداء، ويثير التحديات الفكرية لدى أعضاء فرق العمل، ويطبق نظم المحاسبة والمساءلة على نفسه والآخرين بشفافية وعدالة ونزاهة ودقة، ويوفر مناخ تنظيمي آمن وبيئة عمل جاذبة لجميع العاملين في المؤسسة. (Wells, 2014)

وتناول لاريك ووايت في بعدهما العاشر لنموذجها الذكاء التنظيمي، حيث يوفر القائد التحويلي الدعم للمبادرات التي يقدمها العاملون لتطوير الأداء، ويستثمر الكفاءات والخبرات المتميزة في التسويق الخارجي للأنشطة المؤسسية، ويتفاوض بفعالية نيابة عن المؤسسة في الحصول على الدعم الخارجي، ويتجنب دعم أي توجهات سلبية أو قضايا خفية تؤثر سلباً على سير العمل، ويتوقع العقبات والتحديات من خلال إشراك الآخرين في تبادل الأفكار. (Paillet, 2016)

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عددا من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تتعلق بالقيادة التحولية وذلك مثل: إعداد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين، ويتابع تنفيذها وتقويمها وتطويرها، والإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمنهاج الدراسي والإعداد اليومي للدروس، وعقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي، والمشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، والمشاركة في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ومتابعة أثرها، وترشيح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية، وتنمية ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية

خلصت نتائج دراسة آل عوض (٢٠١٩) إلى أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عُمان جاءت عالية جداً بصورة إجمالية، وعالية جداً في أبعاد التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، بينما جاءت عالية في بعد الاستثارة الفكرية، كما بينت النتائج عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة من (٥-١٠ سنوات).

وأشارت نتائج دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في جميع الأبعاد وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأقل، وسنوات والخبرة ولصالح أكثر من ١٠ سنوات.

وبينت نتائج دراسة الحراسي (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان للقيادة التحويلية جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في بعدي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، ولكنها جاءت متوسطة في بعدي التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وكشفت نتائج دراسة البلوشي (٢٠١٦) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في أبعاد التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، بينما جاءت متوسطة في بعد التحفيز الإلهامي، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم.

وأُسفرت نتائج دراسة الفليتيية (٢٠١٤) عن أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان جاءت عالية بصورة

إجمالية، وعالية في جميع الأبعاد وهي: تقديم نموذج للقدوة، والاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

وأوضحت نتائج دراسة العريمي والعريمي (٢٠١٢) أن فاعلية القيادة التحولية في تنمية قدرات المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية جداً في بعد سلوك القيادة التحولية، وعالية في أبعاد استثارة التحفيز والقدرات لدى المعلمين، وتنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين، ومراعاة حاجات المعلمين في تنمية القدرات لديهم، وامتلاك المعلمين المهارات الأساسية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

توصلت نتائج دراسة شافا (Shava, 2021) إلى أن مديري المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة بريتوريا Pretoria بدولة جنوب افريقيا تتوافر لديهم أبعاد القيادة التحولية بدرجة متوسطة بصورة إجمالية، وبدرجة متوسطة أيضاً في جميع الأبعاد وهي: النمذجة، والتوقعات العالية، والحوافز، وبناء الثقافة المدرسية، والاستثارة الفكرية، والرؤية والأهداف المشتركة، والدعم الفردي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية.

وأظهرت نتائج دراسة كينث وآخرين (Kenneth et.al., 2021) أن درجة تأثير ممارسات مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في مقاطعة ترينز نوزويا Trans-Nzoia County بكينيا على الالتزام الوظيفي للمعلمين جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع الأبعاد وهي: توفير الحرية والاستقلالية في العمل، وتشجيع المعلمين على زيادة انتاجياتهم بصورة مستمرة، وتحسين بيئة التعليم والتعلم، وتنمية الإحساس بالانتماء والولاء والملكية للمدرسة، وإتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على العمل الفرقي، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية والعمل التطوعي لديهم.

وأكدت نتائج دراسة مسعود وآخرين (Moshood et.al.,2021) أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في ولاية لاجوس Lagos State في نيجريا جاء بدرجة منخفضة بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة منخفضة أيضاً في جميع الأبعاد وهي: التركيز على تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز، وإيجاد رؤية ورسالة وأهداف مشتركة وواضحة لجميع المشاركين في العملية التعليمية، وتشجيع وتحفيز المعلمين لتحقيق التميز والبراعة في أدائهم المهني، والتوقعات العالية للنجاح، والحوافز والمكافآت، والاستثارة الفكرية، والنموذج والقُدوة والمثل الأعلى في الأداء، وبناء ثقافة مؤسسية تحقق الأهداف وتحسن النتائج.

وأبرزت نتائج دراسة لي وليو (Li & Liu,2020) أن درجة تأثير ممارسات مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية على قيادة المعلمين وكفائتهم الذاتية في الإقليم الجنوبي الوسطي في الصين South-Central Chinese province جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع الأبعاد وهي: الرؤية والهدف، وعرض أفضل الممارسات، والدعم الفردي، والتوقعات العالية، وثقافة المدرسة المنتجة، وتنمية الأفراد، والقيادة التعليمية .

وبينت نتائج دراسة إفيندي وآخرين (Effendi et.al.,2020) أن دور مديري المدارس كقادة تحويليين بشرق إندونيسيا جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاء بدرجة عالية أيضاً في جميع الأبعاد وهي: الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة، وإتاحة الفرص المتنوعة للمبادرات والإبداع والابتكار لحل المشكلات وتطوير الأداء، وتعزيز الثقة بالنفس، والوفاء بحاجات العاملين المتنوعة، ودعم تنفيذ المهام والمسؤوليات بشكل محترف، والتحفيز الإلهامي للعاملين، ودعم الشراكات الفعالة بين المدرسة والأسرة والمجتمع.

وكشفت نتائج دراسة ريستر (Rester,2020) أن دور مديري المدارس الابتدائية والثانوية كقادة تحويليين في ولاية ميسيسيبي Mississippi الأمريكية جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاء بدرجة عالية أيضاً في جميع الأبعاد وهي: أبعاد تقديم الرؤية، والنموذج والمثل الأعلى في الممارسات، وتعزيز الالتزام نحو تحقيق الأهداف، وتقديم الدعم الفردي، والاستشارة الفكرية، والتوقعات العالية للأداء.

وأشارت نتائج دراسة تشينج (Ching,2016) إلى أن دور مديري المدارس الثانوية كقادة تحويليين في ولاية كاليفورنيا California الأمريكية في ضوء نموذج لاريك ووايت جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاء بدرجة عالية أيضاً في جميع الأبعاد وهي: القيادة الحاملة، والتواصل، وحل المشكلات وصنع القرارات، المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، والشخصية والنزاهة، والتعاون، والإبداع والابتكار المستدام، والتنوع، وبناء الفريق، والذكاء المرتبط بسياسة العمل.

وخلصت نتائج دراسة إيفلا (Avila,2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين مهارات القيادة التحولية لدى عمداء الكليات المهنية في ضوء نموذج لاريك ووايت ونسبة تخرج الطلبة في أبعاد: المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، وبناء الفريق، والشخصية والنزاهة؛ كما خلصت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين مهارات القيادة

التحويلية لدى عمداء الكليات المهنية في ضوء نموذج لاريك ووايت ونسبة تخرج الطلبة في أبعاد القيادة الحاملة، والتواصل، وحل المشكلات وصنع القرارات، والتعاون، والإبداع والابتكار المستدام، والتنوع، والذكاء المرتبط بسياسة العمل.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تنوع بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، ولكن يغلب عليها الدرجة العالية، كما تمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد طرائق توثيق مشكلة الدراسة، واختيار المنهج الوصفي كمنهج للدراسة لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية، واختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وحساب صدقها وثباتها، بالإضافة إلى التعرف على كيفية استخلاص نتائج الدراسات ووضع توصياتها ومقترحاتها.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج كثير من الدراسات السابقة إلى وجود بعض من أوجه القصور والضعف تتعلق بممارسة مديري المدارس في سلطنة عُمان لأبعاد القيادة التحويلية في ضوء نموذج لاريك ووايت حيث توصلت نتائج دراسة الحراسي (٢٠١٧) إلى وجود قصور لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ممارسة القيادة التحويلية في كثير من المجالات مثل: مهارات الاتصال الشخصي الفعال مع المعلمين، والتجاوب مع التغذية الراجعة حول نتائج جهود التطوير، ووضع معايير قابلة للتحقيق لإنجاز المهام، والبحث عن أفكار جديدة لتلبية احتياجات العاملين، والحرص على تنمية القدرات القيادية للمعلمين من خلال تفويض بعض المهام، وتلبية احتياجات المعلمين واحترام أفكارهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند تفويض المهام إليهم، وتقديم لهم التغذية الراجعة فيما يخص أعمالهم، ومكافأة المجيدين منهم، وتشجيعهم على طرح أسئلة عن القضايا والموضوعات

التي تهمهم، وتوفير مناخا مدرسيا مشجعا ومفتوحا للمناقشة والتغيير، والاهتمام بتحديد احتياجاتهم التدريبية بصفة مستمرة، وتشجيعهم على تطبيق أفكار ووسائل جديدة، والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات التربوية وتبادل الزيارات بين المدارس، وتوفير لهم المصادر الضرورية المساندة للتغيير والتطوير ومستوى مناسب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على إعداد البحوث والدراسات الإجرائية الداعمة للتطوير وتحقيق رؤية مشتركة، وتشجيعهم على إحراز إنجازات تفوق التوقعات، وإثارة التحدي والحماس فيما بينهم لإحداث التغيير المطلوب، وتوظيف الحوافز المختلفة لدعم المجيدين منهم.

وأشارت تقرير مجلس الشورى بسلطنة عُمان (٢٠١٥) إلى قصور في بعض جوانب التعامل من قبل إدارات المدارس مع المعلمين في كثير من الأحيان، وهذا ما جعلهم أداة لتنفيذ الأوامر الإدارية، وتحميلهم بالأعمال الإضافية التي تتقل كاهلهم، وقصور في تفعيل مبدأ المحاسبة والمساءلة الإدارية ولا سيما في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين. وكشفت نتائج دراسة العُربي (٢٠١٣) عن ضعف المعرفة بصياغة الرسالة والرؤية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان، وقصور الإلمام بالأسس العلمية لعناصر الرسالة المدرسية، وإهمال تشجيع المبادرات والإبداعات المدرسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والقصور وبنيت نتائج دراسة الحكمانية (٢٠١٨) وجود مشكلات تتعلق بالتواصل الفعال لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في تعامله مع المعلمين تتمثل في الحرص على إيصال الفكرة بوضوح، وتنوع في نبرات صوته بما يتناسب وعرضه للموضوع، والإنصات والإصغاء باهتمام إلى حديث كل معلم، وتوجيه انتباهه لكل ما يصدر عن كل معلم من رسائل لفظية وغير لفظية، وحسن التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للمعلمين، وفهم المعلم من خلال تعبيرات الوجه والبدن، والسيطرة على انفعالاته فلا يظهرها أثناء حوار مع المعلم. والمحافظة على تلاقح بصري دائم مع المعلم أثناء الحوار معه.

وكشفت نتائج دراسة البلوشي (٢٠١٦) وجود قصور في ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في مجالات عديدة تتمثل في: السماح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات، والعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين، والاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها واعتبارها تجارب مفيدة، وتحويل الرؤى إلى واقع ملموس، والعمل على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد. وتوصلت نتائج دراسة الغاوية (٢٠١٦) إلى وجود مشكلات تتعلق باللجان المدرسية كفرق عمل تتمثل في ضعف تشكيلها، وضعف دعم السلطات العليا لاحتياجاتها المادية، ومحدودية الصلاحيات المعطاة لها، وقلة وجود الوقت الكافي لعقد اجتماعات دورية لكل لجنة، لا تمتلك القدرات الكافية في الإدارة المالية؛ فضلاً عن قلة إلمام الأعضاء بالأنظمة والسياسات المتبعة في المدرسة، ومعاونة المعلمين المنتسبين إليها من كثرة الأعباء والأعمال التي تطلبها بكافة أنواعها، وقلة الدورات التدريبية التي تقدم لأعضائها، وانشغال المعلمين بأعمال التدريس وما يصاحبه من أعمال أخرى، والبطء الشديد في أعمالها نظراً لكثرة المناقشات والمداولات بين الأعضاء.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

١. ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة

عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية

لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت

(Larick and White Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة،

والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. تعرف درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model).

٢. تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس وغيرهم من العاملين فيها والمُشرفين المُتابعين في التعرف على أبعاد القيادة التحولية ضوء نموذج لاريك ووايت والتي ينبغي أن تتوافر لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان والتي تساهم في تحقيق مُناخ تنظيمي فعال، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لتمكين مديري المدارس من تمثيل أبعاد القيادة التحولية في ضوء نموذج لاريك ووايت فكراً وسلوكاً وممارسة واتجاهاً، فضلاً عن الاهتمام بهذا النموذج في برامج تدريب مديري المدارس في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين على مستوى الوزارة، وبرامج التدريب على مستوى المديريات العامة للتربية والتعليم .

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. **الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرت على أبعاد نموذج لاريك ووايت في القيادة التحويلية وهي: (القيادة الحاملة، والتواصل، وحل المشكلات وصنع القرارات، والمهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، والشخصية والنزاهة، والتعاون، والإبداع والمستدام، والتنوع، وبناء الفريق، والذكاء التنظيمي).

٢. **الحدود البشرية:** حيث اقتصرت على المعلمين.

٣. **الحدود المكانية:** حيث اقتصرت على المدارس الحكومية بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة مسقط.

٤. **الحدود الزمنية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

مصطلحات الدراسة:

١ - القيادة التحويلية:

هي نمط قيادي يعتمد على أن كون القائد ملهم للعاملين معه، ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال رؤية تشاركية تحول الأفكار إلى واقع ملموس، ويدعم قيمهم التنظيمية في العمل، ويؤصل لديهم التوقعات العالية في الأداء، وتقديم المصالح العامة للمدرسة على المصالح الشخصية للأفراد، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم بطرائق إبداعية ابتكارية من خلال تطبيق أساليب جديدة، وتلبية احتياجاتهم الفردية المتنوعة بصورة مستمرة. (Ahmed,,2021, 282)

٢- نموذج لاريك ووايت في القيادة التحولية:

هو نموذج وضعه العالم لاريك ووايت للقيادة التحولية في عام ٢٠١٢م وتضمن عشرة أبعاد مستندة على النظريات والأبحاث في القيادة التحولية، وهذا النموذج يُعتبر إطار شامل يتضمن المهارات والسمات والاستراتيجيات التي تركز عليها القيادة التحولية، وهذه الأبعاد هي: (القيادة الحاملة، والتواصل، وحل المشكلات وصنع القرارات، والمهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، والشخصية والنزاهة، والتعاون، والإبداع المستدام، والتنوع، وبناء الفريق، والذكاء التنظيمي). (Hunt,2020, 8-9)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتمثلت تلك الإجراءات فيما يأتي:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها. (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان للعام الدراسي (2021/2020) والبالغ عددهم (4845) معلماً ومعلمة حسب كتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢١)

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (300) معلم ومعلمة، وتم التطبيق عليهم إلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (287) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها (5,9%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1)

عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	130	45.3	287
	اناث	157	54.7	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	245	85.4	
	ماجستير فأعلى	42	14.6	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	56	19.5	
	عشر سنوات فأكثر	231	80.5	
المسمى الوظيفي	معلم	239	83.3	
	معلم أول	48	16.7	

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى نموذج لاريك ووايت Larick and White عام 2012م و عام 2019م. (Larick, 2019; White, 2019)

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من عشرة أبعاد و(80) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من عشرة أبعاد و(76) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (8) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكَّمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي انحصرت في حذف بعض الفقرات، وإعادة الصياغة في بعضها.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٤٠) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (2) توضح ذلك.

جدول (2)

معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
0.907	8	القيادة الحاملة
0.925	8	التواصل
0.908	7	حل المشكلات وصنع القرارات
0.935	7	المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين
0.932	8	الشخصية والنزاهة
0.949	9	التعاون
0.906	6	الإبداع المستدام
0.936	8	التنوع
0.935	7	بناء الفريق
0.952	8	الذكاء التنظيمي
0.990	76	المجموع الكلي

يتضح من جدول (2) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (0,990)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على الآتي:

- الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة ولها مستويان هما: (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي وله مستويان هما: (معلم، معلم أول)

المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

تسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقا المعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ولكن يمكن تطويره إلى ثلاثي، وتم حساب المدى (3=1-2)

ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(0.66=3\div 2)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1,66
متوسطة	من 1,66 إلى أقل من 2,33
عالية	من 2,33 إلى 3

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)؟ بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد العشرة للدراسة، وجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

الرتبة	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	1	القيادة الحالية	2.560	.465	عالية
6	2	التواصل	2.666	.443	عالية
9	3	حل المشكلات وصنع القرارات	2.616	.463	عالية
4	4	المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين	2.669	.452	عالية
1	5	الشخصية والنزاهة	2.725	.427	عالية
2	6	التعاون	2.688	.455	عالية
7	7	الإبداع المستدام	2.634	.476	عالية
5	8	التنوع	2.667	.457	عالية
3	9	بناء الفريق	2.675	.485	عالية
8	10	الذكاء التنظيمي	2.627	.519	عالية
		المجموع الكلي	2.654	.425	عالية

يتضح من جدول (4) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2. 654)، والانحرافات المعيارية (0. 425)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2. 725 - 2. 560)، والانحرافات المعيارية بين (0. 519 - 0. 427) أي بدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأولى بعد الشخصية والنزاهة، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 725) وانحراف معياري قدره (0. 427) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التعاون، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 688) وانحراف معياري قدره (0. 455) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد بناء الفريق، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 675) وانحراف معياري قدره (0. 485) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الرابعة بعد المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 669) وانحراف معياري قدره (0. 452) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد التنوع، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 667) وانحراف معياري قدره (0. 457) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة السادسة بعد التواصل، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 666) وانحراف معياري قدره (0. 443) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة السابعة بعد الإبداع المستدام بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 635) وانحراف معياري قدره (0. 476) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الثامنة بعد الذكاء التنظيمي، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 628) وانحراف معياري قدره (0. 519) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة التاسعة جاء بعد حل المشكلات وصنع القرارات، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 616) وانحراف معياري قدره (0. 463) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة العاشرة والأخيرة بعد القيادة الحاملة، وبمتوسط حسابي بلغ (2. 560) وانحراف معياري قدره (0. 465) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده وذلك كما يأتي:

البُعد الأول: القيادة الحاملة

ويوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد القيادة الحاملة

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	يتبنى رؤية مستقبلية تركز عليها عمليات التغيير والتطوير المدرسي.	2.541	.583	عالية
7	2	يُشرك كافة المهتمين بالعملية التعليمية في وضع رؤية المدرسة المستقبلية.	2.540	.607	عالية
3	3	يستثمر جهود كافة المشاركين في العملية التعليمية لإحداث التغيير المدرسي.	2.592	.577	عالية
2	4	يعمل على إحداث التوافق بين الخطط والإجراءات والقيم الأساسية للمدرسة.	2.593	.577	عالية
5	5	يستخدم التفكير الاستراتيجي في تحديد توجهات المدرسة بما يحقق أهدافها.	2.547	.589	عالية
1	6	يمثل قدوة ومثل أعلى في سلوكياته لجميع المشاركين في العملية التعليمية.	2.686	.579	عالية
4	7	يعمل على وضع توقعات عالية للأداء المدرسي في المستقبل.	2.550	.618	عالية
8	8	يستطيع التنبؤ بالتحديات والمشكلات المستقبلية للمدرسة وكيفية التعامل معها.	2.432	.649	عالية
		المجموع الكلي	2.560	.465	عالية

يتضح من جدول (5) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لبُعد القيادة الحاملة جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (2. 560)، والانحرافات المعيارية (0. 465)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 686-2. 432)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 649-0. 577)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (6) التي نصت على "يمثل قدوة ومثل أعلى في سلوكياته لجميع المشاركين في العملية التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ (2. 686) وانحراف معياري قدره (0. 579) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة(8) التي نصت على "يستطيع التنبؤ بالتحديات والمشكلات المستقبلية للمدرسة وكيفية التعامل معها." بمتوسط حسابي بلغ (2. 432) وانحراف معياري قدره (0. 649) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد الثاني: التواصل

ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة ل فقرات هذا البُعد.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة ل فقرات بُعد التواصل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م	الرتبة
عالية	.553	2.668	يستمتع باهتمام إلى وجهات النظر المختلفة ويتفاعل معها.	1	6
عالية	.519	2.693	يوظف التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي في عملية التواصل مع كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.	2	4
عالية	.553	2.669	يكتب بأسلوب واضح ومختصر.	3	5
عالية	.535	2.704	يبنى علاقات فعالة من خلال التواصل المفتوح مع كافة العاملين بالمدرسة.	4	1
عالية	.564	2.694	يمكن العاملين من الوصول إليه في أي وقت وفي أي مكان أثناء العمل.	5	3
عالية	.524	2.697	يعرض الأفكار والمعلومات بطريقة واضحة ومنظمة.	6	2
عالية	.577	2.596	ينقل رؤية المدرسة بطريقة تثير اهتمام العاملين بها.	7	8
عالية	.549	2.610	يتواصل بشكل فعال مع العاملين من خلال العروض الشفوية المتنوعة.	8	7
عالية	.443	2.666	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (6) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مدربي مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لُبعد التواصل جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 666)، والانحرافات المعيارية (0. 443)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 704-2. 596)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 577-0. 519)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (4) التي نصت على "يبنى علاقات فعالة من خلال التواصل المفتوح مع كافة العاملين بالمدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (2. 704) وانحراف معياري قدره (0. 535) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي نصت على "ينقل رؤية المدرسة بطريقة تثير اهتمام العاملين بها." بمتوسط حسابي بلغ (2. 596) وانحراف معياري قدره (0. 577) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرار:

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة

لفقرات بُعد حل المشكلات واتخاذ القرار

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يعقد اجتماعات منتظمة مع العاملين لمناقشة القضايا المدرسية المتنوعة.	2.681	.555	عالية
2	2	يحرص على تطبيق القرارات والالتزام بأنشطتها وفعاليتها بشكل حاسم.	2.659	.531	عالية
3	6	يُشرك كافة المهتمين بالعملية التعليمية في صنع القرارات المدرسية.	2.558	.570	عالية
4	7	ينظم الموارد البشرية والمادية بطريقة تتيح سهولة تنفيذ المهام المتعلقة بالقرارات.	2.526	.578	عالية
5	5	يهتم بكافة التفاصيل في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.	2.599	.639	عالية
6	4	يواجه الصراعات والخلافات بين العاملين بوضوح وشفافية.	2.641	.573	عالية
7	3	يشرح ويوضح المهام الجديدة في العمل وأدوار العاملين في تنفيذها.	2.651	.589	عالية
		المجموع الكلي	2.616	.463	عالية

يتضح من جدول (7) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لُبعد حل المشكلات واتخاذ القرار جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 616)، والانحرافات المعيارية (0. 463)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 526-2. 681)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 639-0. 531)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يعقد اجتماعات منتظمة مع العاملين لمناقشة القضايا المدرسية المتنوعة." بمتوسط حسابي بلغ (2. 681) وانحراف معياري قدره (0. 555) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي نصت على "ينظم الموارد البشرية والمادية بطريقة تتيح سهولة تنفيذ المهام المتعلقة بالقرارات." بمتوسط حسابي بلغ (2. 526) وانحراف معياري قدره (0. 578) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد الرابع: المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين:

ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة

لفقرات بُعد المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يسهل التحدث إليه والتعامل معه في مختلف المواقف التعليمية.	2.770	.446	عالية
2	4	يقدم التغذية الراجعة لجميع العاملين في المدرسة بطريقة بناءة.	2.673	.520	عالية
3	3	يتمتع بروح دعابة تقلل شعور العاملين بالتعب والإجهاد اليومي في العمل.	2.679	.550	عالية
4	5	يركز كافة طاقاته المهنية على تحقيق الأهداف المدرسية والشخصية للعاملين.	2.655	.551	عالية
5	2	يحفز ويدعم بشكل مستمر الأعضاء المشاركين في فرق العمل المدرسية.	2.690	.553	عالية
6	6	يتوقع الصراعات بين العاملين بالمدرسة ويحسن إدارتها.	2.634	.524	عالية
7	7	يوفر الدعم لتنمية الجوانب الشخصية للعاملين بالمدرسة.	2.585	.578	عالية
		المجموع الكلي	2.669	.452	عالية

يتضح من جدول (8) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مدربي مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لبُعد المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 669)، والانحرافات المعيارية (0. 452)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 770-2. 585)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 578-0. 446)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على "يسهل التحدث إليه والتعامل معه في مختلف المواقف التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ (2. 770) وانحراف معياري قدره (0. 446) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي نصت على "يوفر الدعم لتنمية الجوانب الشخصية للعاملين بالمدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (2. 585) وانحراف معياري قدره (0. 578) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد الخامس: الشخصية والنزاهة

ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الشخصية والنزاهة

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يتحمل المسؤولية عما يتخذه من قرارات ويقوم به من إجراءات.	2.732	.517	عالية
1	2	يتعامل مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية باحترام وكرامة وتقدير.	2.794	.469	عالية
7	3	يراعي احتياجات واهتمامات العاملين بالمدرسة.	2.677	.576	عالية
2	4	يملك القدرة على الموازنة بين حياته الشخصية والعملية.	2.749	.487	عالية
3	5	ينمي الثقة والمصادقية بين أعضاء فرق العمل المدرسية	2.739	.499	عالية
5	6	يتسم بالهدوء والرزانة في المواقف المتوترة.	2.719	.516	عالية
6	7	يتسم بالعدالة والنزاهة والشفافية في التعامل العاملين بالمدرسة.	2.718	.529	عالية
8	8	يتابع بدقة تنفيذ الإجراءات المتفق عليها مع المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.	2.676	.545	عالية
		المجموع الكلي	2.725	.427	عالية

يتضح من جدول (9) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لُبعد الشخصية والنزاهة جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2.725)، والانحرافات المعيارية (0.427)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بي (2.794 - 2.676)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.576 - 0.487)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على "يتعامل مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية باحترام وكرامة وتقدير". بمتوسط حسابي بلغ (2.794) وانحراف معياري قدره (0.469) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي نصت على "يتابع بدقة تنفيذ الإجراءات المتفق عليها مع المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية". بمتوسط حسابي بلغ (2.676) وانحراف معياري قدره (0.545) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد السادس: التعاون

ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التعاون

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يهتم بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين بالمدرسة.	2.656	.551	عالية
8	2	يعطي التغذية الراجعة للعاملين لتحسين وتجويد العمل.	2.655	.525	عالية
9	3	يتقبل التغذية الراجعة من العاملين لتصحيح مسار العمل.	2.652	.546	عالية
4	4	يشجع الحوار المفتوح بينه وبين كافة المهتمين بالعملية التعليمية.	2.704	.528	عالية
5	5	يهتم بتحسين السلوكيات والممارسات غير المنتجة في فرق العمل المدرسية.	2.679	.550	عالية
6	6	يشترك بفعالية في اجتماعات فرق العمل المدرسية.	2.669	.566	عالية
1	7	يبنى علاقات تعاونية قوية بين أعضاء فرق العمل المدرسية.	2.742	.551	عالية
2	8	يسهل عمليات صنع واتخاذ القرارات في فرق العمل المدرسية.	2.725	.506	عالية
3	9	يعطي أعضاء المجالس اللجان وفرق العمل المدرسية السلطات اللازمة لإنجاز مهامهم.	2.711	.526	عالية
		المجموع الكلي	2.688	.455	عالية

يتضح من جدول (10) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مدربي مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لبُعد الشخصية والنزاهة جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 688)، والانحرافات المعيارية (0. 455)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 742-2. 652)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 566-0. 506)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (7) التي نصت على " يبني علاقات تعاونية قوية بين أعضاء فرق العمل المدرسية." بمتوسط حسابي بلغ (2. 742) وانحراف معياري قدره (0. 551) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يتقبل التغذية الراجعة من العاملين لتصحيح مسار العمل." بمتوسط حسابي بلغ (2. 652) وانحراف معياري قدره (0. 546) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد السابع: الإبداع المستدام

ويوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة ل فقرات هذا البُعد.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة ل فقرات بُعد الإبداع المستدام

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يعزز ثقافة التغيير والتطوير الإيجابية بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية	2.700	.495	عالية
4	2	يولد أفكاراً جديدة تطور أساليب العمل المدرسي بشكل مستمر.	2.634	.593	عالية
1	3	يشجع الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين بالمدرسة.	2.701	.568	عالية
6	4	يؤيد المجازفات والمخاطرات المحسوبة من قبل العاملين بالمدرسة.	2.453	.651	عالية
3	5	يظهر الاستعداد لاتخاذ مواقف شجاعة في مواجهة مشكلات العمل.	2.697	.557	عالية
5	6	يوفر الموارد اللازمة للحلول غير التقليدية التي يقدمها العاملون لتطوير الأداء المدرسي.	2.624	.583	عالية
		المجموع الكلي	2.634	.476	عالية

يتضح من جدول (11) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لبُعد الإبداع المستدام جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 634)، والانحرافات المعيارية (0. 476)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 701-2. 453)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 651-0. 495)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي نصت على "يشجع الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين بالمدرسة. "بمتوسط حسابي بلغ (2. 701) وانحراف معياري قدره (0. 568) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة(4) التي نصت على " يؤيد المجازفات والمخاطرات المحسوبة من قبل العاملين بالمدرسة. " بمتوسط حسابي بلغ (2. 453) وانحراف معياري قدره (0. 651) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد الثامن: التنوع

ويوضح جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة ل فقرات هذا البُعد.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة ل فقرات بُعد التنوع

الرتبة	م	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	1	عالية	.462	2.742	يدرك قيمة الأفراد ذوي المواهب والمهارات المتنوعة.
6	2	عالية	.621	2.610	يفكر بعمق في مشاعره وردود أفعاله تجاه الآخرين قبل التصرف معهم.
2	3	عالية	.552	2.711	يُظهر التواصل تجاه ما لا يعرفه ويدركه العاملون بالمدرسة.
4	4	عالية	.503	2.700	يظهر التعاطف مع العاملين بالمدرسة ويرى الأشياء من منظورهم.
7	5	عالية	.580	2.609	يعامل الآخرين وفقاً لقدراتهم ومكانياتهم المختلفة.
5	6	عالية	.581	2.659	يتعلم من التجارب التي يمر بها في مواجهة المشكلات وتحسين الأداء.
8	7	عالية	.588	2.599	يشرك كافة المهتمين بالعملية التعليمية في عمليات التخطيط المدرسي.
3	8	عالية	.500	2.707	يساعد الآخرين على تنمية علاقات منتجة ومحترمة فيما بينهم.
		عالية	.457	2.667	المجموع الكلي

يتضح من جدول (12) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مدربي مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لُبعد التنوع جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 667)، والانحرافات المعيارية (0. 457)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 742-2. 599)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 621-0. 500)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على "يدرك قيمة الأفراد ذوي المواهب والمهارات المتنوعة." بمتوسط حسابي بلغ (2. 742) وانحراف معياري قدره (0. 462) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي نصت على "يشرك كافة المهتمين بالعملية التعليمية في عمليات التخطيط المدرسي." بمتوسط حسابي بلغ (2. 599) وانحراف معياري قدره (0. 588) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد التاسع: بناء الفريق:

ويوضح جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد بناء الفريق

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	يوفر التوجيه والإرشاد والتدريب لجميع العاملين بالمدرسة.	2.697	.642	عالية
1	2	يبني ثقافة التواصل المفتوح بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية.	2.735	.561	عالية
6	3	يستثمر التفكير المتباين والمتنوع بين العاملين في تطوير العملية التعليمية.	2.641	.552	عالية
5	4	يثير التحديات الفكرية لدى أعضاء فرق العمل المدرسية.	2.655	.538	عالية
4	5	يحاسب نفسه والآخرين بشفافية وعدالة ودقة.	2.662	.543	عالية
7	6	يُمكن الآخرين من العمل بشكل مستقل.	2.634	.557	عالية
2	7	يوفر مناخ تنظيمي آمن وبيئة مدرسية جاذبة للعمل الجماعي.	2.700	.561	عالية
		المجموع الكلي	2.675	.485	عالية

يتضح من جدول (13) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لبُعد بناء الفريق جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 675)، والانحرافات المعيارية (0. 485)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 735-2. 634)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 642 - 0. 538)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على " يبني ثقافة التواصل المفتوح بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ (2. 735) وانحراف معياري قدره (0. 561) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي نصت على " يُمكن الآخرين من العمل بشكل مستقل." بمتوسط حسابي بلغ (2. 634) وانحراف معياري قدره (0. 557) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

البُعد العاشر: الذكاء التنظيمي

ويوضح جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة ل فقرات هذا البُعد.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة ل فقرات بُعد الذكاء التنظيمي

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يوفر الدعم للمبادرات التي يقدمها العاملون لتطوير الأداء المدرسي.	2.592	0.629	عالية
1	2	يبني الثقة مع كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.	2.693	0.570	عالية
5	3	يستثمر الكفاءات والخبرات المتميزة في التسويق الخارجي للأنشطة المدرسية.	2.617	0.614	عالية
3	4	يحافظ على الموارد البشرية والمادية الداعمة للعملية التعليمية بالمدرسة.	2.648	0.584	عالية
8	5	يتفاوض بفعالية نيابة عن المدرسة في الحصول على الدعم الخارجي.	2.540	0.640	عالية
4	6	يتجنب دعم أي توجهات سلبية تؤثر سلباً على سير العملية التعليمية بالمدرسة.	2.631	0.570	عالية
6	7	يبني شبكة من الشراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	2.613	0.620	عالية
2	8	يتوقع التحديات والمشكلات من خلال إشراك العاملين بالمدرسة في تبادل الأفكار.	2.686	0.566	عالية
		المجموع الكلي	2.675	0.485	عالية

يتضح من جدول (14) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) بالنسبة لبُعد الذكاء التنظيمي جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسطات الحسابية (2. 675)، والانحرافات المعيارية (0. 485)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2. 693-2. 540)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0. 629 -0. 570)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على " يبني الثقة مع كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ (2. 693) وانحراف معياري قدره (0. 570) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على "يقاوض بفعالية نيابة عن المدرسة في الحصول على الدعم الخارجي." بمتوسط حسابي بلغ (2. 540) وانحراف معياري قدره (0. 640) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي ؟

وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (15).

جدول (15)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) احصائيا
القيادة الحاملة	ذكر	130	2.4683	.49959	-3.088	0.002	دال احصائيا
	أنثى	157	2.6361	.42138			
التواصل	ذكر	130	2.6038	.52208	-2.192	0.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7182	.35775			
حل المشكلات ووضع القرارات	ذكر	130	2.5132	.53680	-3.518	0.00	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7025	.37132			
المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين	ذكر	130	2.5890	.50028	-2.777	0.001	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7361	.39693			
الشخصية والنزاهة	ذكر	130	2.6212	.50023	-3.846	0.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.8113	.33272			
التعاون	ذكر	130	2.5658	.54124	-4.264	0.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7891	.33762			
الابداع المستدام	ذكر	130	2.5141	.56186	-4.010	0.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7346	.36297			
التنوع	ذكر	130	2.5817	.54089	-2.920	0.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7381	.36106			
بناء الفريق	ذكر	130	2.5791	.58031	-3.092	0.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7543	.37233			
الشبكة التنظيمي	ذكر	130	2.5202	.62564	-3.240	0.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7166	.39182			
المجموع الكلي	ذكر	130	2.5567	.50485	-3.601	.000	دال احصائيا
	أنثى	157	2.7345	.32574			

يتضح من جدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية

لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة ولصالح الإناث، وهذا يعني وجود تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (16).

جدول (16)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق

لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) احصائياً
القيادة الحاملة	بكالوريوس	47	2.4734	.48966	-0.398	0.691	غير دلالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	42	2.5149	.49093			
التواصل	بكالوريوس	47	2.6144	.52894	-0.017	0.986	غير دلالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	42	2.6161	.41448			
حل المشكلات ووضع القرارات	بكالوريوس	47	2.5289	.55161	-1.04	0.301	غير دلالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	42	2.6361	.41763			
المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين	بكالوريوس	47	2.5684	.52909	-0.683	0.496	غير دلالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	42	2.6361	.40184			

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) احصائيا
الشخصية والنزاهة	بكالوريوس	47	2.6383	.50824	-0.109	0.913	غير دال احصائيا
	ماجستير فأعلى	42	2.6488	.39744			
التعاون	بكالوريوس	47	2.5863	.52918	0.038	0.969	غير دال احصائيا
	ماجستير فأعلى	42	2.5820	.51873			
الأبداع المستدام	بكالوريوس	47	2.5142	.54488	-0.64	0.524	غير دال احصائيا
	ماجستير فأعلى	42	2.5873	.53247			
التنوع	بكالوريوس	47	2.5824	.54128	-0.459	0.647	غير دال احصائيا
	ماجستير فأعلى	42	2.6310	.44341			
بناء الفريق	بكالوريوس	47	2.6109	.58273	0.168	0.867	غير دال احصائيا
	ماجستير فأعلى	42	2.5918	.49040			
الذكاء التنظيمي	بكالوريوس	47	2.5213	.63220	-0.371	0.712	غير دال احصائيا
	ماجستير فأعلى	42	2.5655	.49018			
المجموع الكلي	بكالوريوس	245	2.6632	.42732	.886	.704	غير دال احصائيا
	ماجستير فأعلى	42	2.6003	.41273			

* نظرا لتباين عدد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي تم اخذ عينة عشوائية متكافئة

يتضح من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (17).

جدول (17)

نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) احصائياً
القيادة الحاملة	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5246	.45127	0.347	0.729	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.4939	.50592			
التواصل	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5759	.43867	-0.735	0.464	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.6393	.49482			
حل المشكلات وضع القرارات	أقل من ١٠ سنوات	56	2.4847	.46605	-1.294	0.198	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.5995	.49406			
المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5434	.41352	-1.217	0.226	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.6464	.50075			
الشخصية والنزاهة	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5893	.41609	-1.292	0.199	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.6947	.46633			
التعاون	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5397	.46731	-1.165	0.247	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.6448	.50910			
الإبداع المستدام	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5298	.53758	-0.6	0.55	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.5874	.49871			
التنوع	أقل من ١٠ سنوات	56	2.4799	.48193	-1.835	0.069	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.6455	.49381			
بناء الفريق	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5281	.55890	-1.193	0.235	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.6464	.50951			
النقاء التنظيمي	أقل من ١٠ سنوات	56	2.4821	.61719	-0.888	0.376	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.5779	.54207			
المجموع الكلي	أقل من ١٠ سنوات	56	2.5282	.44121	-1.072	0.286	غير دال احصائياً
	10 سنوات وأكثر	61	2.6182	.46701			

* نظراً لتباين عدد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تم اخذ عينة عشوائية متكافئة

يتضح من جدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

رابعاً: متغير المسمى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (18).

جدول (18)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) احصائياً
القيادة الحاملة	معلم	55	2.4727	.48751	-0.479	0.633	غير دال احصائياً
	معلم أول	48	2.5182	.47545			
التواصل	معلم	55	2.6318	.49734	0.648	0.518	غير دال احصائياً
	معلم أول	48	2.5729	.42514			
حل المشكلات وضع القرارات	معلم	55	2.5351	.52325	-0.894	0.373	غير دال احصائياً
	معلم أول	48	2.6161	.37060			
المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين	معلم	55	2.5922	.50352	-0.787	0.433	غير دال احصائياً
	معلم أول	48	2.6637	.41831			
الشخصية والنزاهة	معلم	55	2.6523	.47732	-0.654	0.515	غير دال احصائياً
	معلم أول	48	2.7083	.39219			

الأبعاد	الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) احصائيا
التعاون	معلم	55	2.5778	.52483	-1.342	0.182	غير دال احصائيا
	معلم أول	48	2.7060	.43154			
الابداع المستدام	معلم	55	2.5152	.52634	-1.756	0.082	غير دال احصائيا
	معلم أول	48	2.6840	.44990			
التنوع	معلم	55	2.5818	.50070	-1.338	0.184	غير دال احصائيا
	معلم أول	48	2.7083	.45862			
بناء الفريق	معلم	55	2.5922	.54877	-0.784	0.435	غير دال احصائيا
	معلم أول	48	2.6726	.49220			
النكاه التنظيمي	معلم	55	2.5227	.58979	-0.815	0.417	غير دال احصائيا
	معلم أول	48	2.6094	.48899			
المجموع الكلي	معلم	55	2.5687	.47820	-0.89	0.376	غير دال احصائيا
	معلم أول	48	2.6456	.39885			

يتضح من جدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي في استجاباتهم.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد وهي: القيادة الحاملة، والتواصل، وحل المشكلات وصنع القرارات،

والمهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، والشخصية والنزاهة، والتعاون، والإبداع والمستدام، والتنوع، وبناء الفريق، والذكاء التنظيمي. وقد يعزى ذلك إلى الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في دعم مُديري المدارس من خلال برامج التدريب والتنمية المهنية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وفي مراكز التدريب التابعة للمُديريات العامة للتربية والتعليم؛ وتنظيم الملتقيات لعرض التجارب والمبادرات التربوية، وتبادل الزيارات على مستوى المحافظات، بالإضافة إلى توفير الوزارة مجموعة من الأدلة التوجيهية والإرشادية لمُديري المدارس تمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية مثل: دليل عمل الإدارة المدرسية، ودليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ودليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها، ودليل المجالس واللجان المدرسية؛ فضلاً عما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية وهم المسؤولون عن متابعة وتقويم أداء مُديري المدارس من جهود متنوعة لتطوير أداء مُديري المدارس بصورة مستمرة، وإطلاعهم على المُستجدات التربوية الخاصة بالإدارة المدرسية، ومساعدتهم في مواجهة تحديات العمل والتغلب على مشكلاته بجودة وتميز.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجرايدة والمسقري (٢٠١٨)، والحراصي (٢٠١٧)، والبلوشي (٢٠١٦)، والفليتية (٢٠١٤)، العريمي والعريمي (٢٠١٢)، كينث وآخرين (Kenneth et.al., 2021)، ولي وليو (Li & Liu, 2020)، وإفيندي وآخرين (Effendi et.al., 2020)، وريستر (Rester, 2020)، وتشينج (Ching, 2016)، والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس جاءت عالية بصورة إجمالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل عوض (٢٠١٩) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عُمان جاءت عالية جداً بصورة إجمالية، ودراسة شافا (Shava, 2021)

والتي كشفت أن مديري المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة بريتوريا Pretoria بدولة جنوب افريقيا تتوافر لديهم أبعاد القيادة التحولية بدرجة متوسطة بصورة إجمالية، ودراسة مسعود وآخرين (Moshood et.al.,2021) أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية في المدارس الثانوية في ولاية لاجوس Lagos State في نيجريا جاء بدرجة منخفضة بصورة إجمالية.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي ؟

وتم مناقشة وتفسير كل مُتغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة ولصالح الإناث. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر مرونة في العمل من الذكور، كما أنهن أكثر رغبة ودافعية في إثبات وجودهن وتحقيق الجودة والتميز في العمل من خلال ممارسة أبعاد القيادة التحولية في مدارسهن.

واقفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي الجريدة والمسقري (٢٠١٨)، والعريمي والعريمي (٢٠١٢) واللذان أوضحنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث . بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفليبية (٢٠١٤) والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور؛ كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من آل عوض (٢٠١٩)، الحراصي (٢٠١٧)، والتي أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى) في جميع أبعاد الدراسة. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مستمرة تُراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة، ويعملون في مناخ تنظيمي مُتقارب، ويلتزمون بقواعد وإجراءات مهنية توجهها فلسفة وسياسات تعليمية واحدة.

واقفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من آل عوض (٢٠١٩)، والحراصي (٢٠١٧)، العريمي والعريمي (٢٠١٢)، والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) والتي أبرزت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس فأقل.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في جميع أبعاد الدراسة. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين على تنوع خبراتهم لديهم ثقافة تنظيمية مُتشابهة، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحراسي (٢٠١٧)، والفليتيية (٢٠١٤)، والعريمي والعريمي (٢٠١٢) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة آل عوض (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة من (٥-١٠ سنوات)، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

رابعًا: مُتغير المسمى الوظيفي

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model) تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول). وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يحرصون على إبراز جهودهم وتحقيق الجودة والتميز في العمل لرغبتهم الشديدة تحسين وتطوير العملية التعليمية، كما يخضعون لبرامج تنمية مهنية تُلبّي احتياجاتهم المهنية المتنوعة. وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفليتيّة (٢٠١٤) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- عقد مزيد من البرامج التدريبية لمُديري المدارس في مجال القيادة التحويلية عامة ونموذج لاريك ووايت خاصة على مستوى وزارة التربية والتعليم ممثلة في المعهد التخصص للتدريب المهني للمعلمين، ومستوى المُديريات العامة للتربية والتعليم ممثلة في مراكز التدريب.
- منح السلطات التعليمية مديري المدارس مزيد من السلطات والصلاحيات ليتمكنوا من سرعة اتخاذ القرارات والقيام بعمليات التحسين والتطوير والتغيير بكفاءة وفعالية.

- اتباع مديري المدارس الأساليب الديمقراطية التشاركية في إدارة مدارسهم، وإتاحة الفرص المتنوعة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات من خلال عمليات التفويض والتمكين.
- تشجيع مديري المدارس العاملين على الإبداع والابتكار في العمل حتى يقوموا بأنشطة وأساليب جديدة استجابة للتغيرات والتحول والتطورات العالمية المعاصرة.
- زيادة اهتمام مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي لكافة ميادين ومجالات العملية التعليمية.
- تعظيم اهتمام مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات التواصل الاجتماعي في التواصل الفعال مع كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- آل عوض، أمل عمر معتوق. (٢٠١٢). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب - مصر*، (١٠٨)، ٢٨٤ - ٣٠٦ .
- البلوشي، حسن بن علي بن إبراهيم. (٢٠١٦). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيرى. (٢٠١١). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، الكويت: دار الزهراء.
- الجريدة، محمد سليمان مفضي؛ المسقري، عادل. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٤ (٣)، ٣٩٦ - ٤١٥ .
- الحراصي، حارب بن محمد بن علي. (٢٠١٧). *القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لمعلميهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الحكمانية، سهام بنت خميس بن محمد. (٢٠١٨). *درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

- الخروصي، أحمد بن محمد بن عبد الله. (٢٠١٤). *درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عُمان كما تحددها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- العريمي، حليس بن محمد بن حليس؛ العريمي، علي سعيد جمعة. (٢٠١٢). *فاعلية القيادة التحويلية في تنمية قدرات المعلمين بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين الأوائل في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر - مصر*، ١(١٥٠)، ٥٣٩-٥٧٨.
- الغاوية، سميه سعيد حمود علي. (٢٠١٦). *درجة ممارسة اللجان المدرسية لمهامها وواجباتها الوظيفية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- الفليزية، بدرية بنت خميس بن حمد. (٢٠١٤). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها*، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- اليعربي، علي بن سيف بن سعود. (٢٠١٣). *مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed ,E. I.(2021). The Relationship between Principals' Transformational Leadership and Teachers' Work Engagement in Saudi Arabia, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*,15(2), 378-398.
- Avila, S. (2016). The Relationship between Deans' Transformational Leadership Skills and Student Graduation Rates in Vocational Colleges, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.
- Barlow, K. (2013). A Meta-Analysis of Transformational Leadership and Subordinate Nursing Personnel Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intentions, Un Published Dissertation Doctoral, faculty of the Graduate School, University of Maryland, USA.
- Ching, D. (2016). The Role of the Secondary Principal as a Transformational Leader in High Performing, Project Based Learning Schools in California, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.
- Ding, W. (2019). A Quantitative Study of Expatriate Hotel Managers in Mainland China: An Exploration of Perceived Organizational Justice as a Mediator of Local Employee Job Satisfaction and Their Evaluation of Expatriate Manager Leadership Performance, Un Published Dissertation Doctoral, College of Arts, Sciences and Education, Florida International University, USA.
- Effendi, Y.R., Bafadal, I., Sudana, I. N. D., Arifin, I. (2020). The Principal Transformational Leadership Strategy in Developing National Policies for Strengthening Character Education in Eastern Indonesia, *Italian Journal of Sociology of Education*, 12(2), 51-78.
- Ezaki, J. (2015). Secondary Administrators' Perceptions of the Blended Coaching Model on Their Development as Transformational Leaders, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.

- Freeman, G.T.; Blackstone, J.; Burchard , M. J. (2020). A Proposed Model for Transformational Education, ICPEL Education Leadership Review, 21(1), 255- 272.
- Hunt, T. S. (2020). Leadership Behaviors Needed by Executive Directors of Nonprofit Victim Support, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, Brandman University, USA.
- Jackson, C. B. (2017). The Examination of Executive Leadership Succession Planning Strategies in Georgia's Community Colleges, Un Published Dissertation Doctoral, School of Business, Liberty University, USA.
- Kenneth, S. M.; George, A. N.; Elizabeth, A. (2020). Effect of Principals' Practices of Transformational Leadership on Teachers' Commitment in Public Secondary Schools of Trans-Nzoia County, Kenya, International Journal of Education and Research, 8(7), 145-160.
- Khumalo, S. S. (2019). The Role of Transformational School Leadership in Promoting Teacher Commitment: An Antecedent for Sustainable Development in South Africa. Discourse and Communication for Sustainable Education, 10(2), 22- 32.
- Larick, K. (2019). Transformational Leadership Skills Inventory 360 Degree Feedback, Massachusetts :Brandman University.
- Li, L. ; Liu, Y. (2020). An integrated model of principal transformational Leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance, Asia Pacific Journal of Education, 40(3),1-18.
- Moshood, Y. A., Asimiran, S., & Kadir, S. A. (2020). Relationship Impact of Principals' Transformational Leadership Style and Effectiveness of School as Perceived by Teacher's in Lagos State Secondary Schools, Nigeria. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 9(3), 160–169.

- Muñoz, J.A. (2019). Leadership in Corrections: An Examination of Leadership in California Prisons, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.
- Nichols, D. (2016). An Ethnographic Study on Undergraduate Business Students' Perceptions of Transformational Leadership Modeling in the Classroom, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.
- Paillet, S.(2016). An Ethnographic Investigation on How Chief Nursing Officers Use Transformational Leadership to Lead and Support New Nurse Graduates, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.
- Province, T. (2017). Lecturers' Perceptions on Transformational Leadership Practice in Higher Education in Takeo Province, Un Published Dissertation Masteral, faculty of the Graduate School, Royal University, USA.
- Rester, A. (2020). Impact of Transformational Leadership Behaviors of Administrators as Predictors of High Performing and Low Performing Schools in Mississippi, Un Published Dissertation Doctoral, College of Education and Human Sciences, University of Southern Mississippi, USA.
- Shava ,G. N. (2021). Principal leadership and school performance: Integrating instructional and transformational leadership in South African schools context, International Journal of Education and Learning, 3(1), 1-12.
- Singh, R. (2016). An Analysis of Transformational Leadership Skills of Marketing, Sales, Human Resources, and Information Technology Leaders in Relation to Their Job, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.
- Wells, K. E. (2014). Launching the Next Generation of School Leaders: An Ethnographic Look at Leadership Coaches and Their Experiences on the Development of Transformational Leadership Skills in New School Administrators as a Result of Participating in the Blended Coaching Model , Un Published Dissertation Masteral, , School of Education, BrandmanUniversity, USA.

- White, P. (2019). The Transformational Change Project and Portfolio , <https://www.surveymonkey.com>.
- Williams, K.(2014). Comparison of Pastor Leadership Behavior in Churches of 1,000 or More Members to Transformational Leadership Behavior as Identified in the Transformational Leadership Skills Inventory, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.
- Yossef, L. L. (2016). Comparison of Pastor Leadership Behavior in Churches of 1,000 or More Members to Transformational Leadership Behavior as Identified in the Transformational Leadership Skills Inventory, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, BrandmanUniversity, USA.