

مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة التحويلية بمحافظة مسندم في
سلطنة عمان

**Examining Transformational Leadership Practices of Primary School
Principals in the Musandam Governorate in the Sultanate of Oman**

Nabila Abdullah Ali Al shehhi

Ministry of Higher Education,

Sultanate of Oman,

Oman

nabilaalshahhi@gmail.com

Kamal J I Badrasawi

Kulliyyah of Education,

International Islamic University Malaysia,

Kuala Lumpur, Malaysia

kamalbadrasawi@iium.edu.my

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) في المحافظة، والبالغ عددهم (٢٥٦) معلماً ومعلمةً. اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية تكونت من (١٥٤) معلماً ومعلمة. تم استخدام المنهج الوصفي وجمع البيانات من خلال استبانة مكونة من ٤٧ فقرة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. أظهرت نتائج التحليل بأن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) مرتفع بشكل عام؛ وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) بمحافظة مسندم تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أكدت الدراسة على أهمية استمرار جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تدريب مدراء المدارس على القيادة التحويلية؛ والاستفادة منهم في تطوير زملائهم الأقل خبرة في ممارسة القيادة التحويلية. وأوصت الدراسة بإعداد أبحاث من النوع الكيفي للحصول على بيانات أكثر عمقا.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإدارة المدرسية، التعليم الأساسي، القيادة التربوية، سلطنة عمان.

Abstract

The study explored teachers' perceptions of transformational leadership practiced by primary school principals in the Musandam Governorate in the Sultanate of Oman. The population included all teachers (N = 256) teaching Grades 5 to 12 in all primary schools in the governorate. A stratified random sample of 154 teachers (100 male and 54 female) was drawn from the population. Data were collected using a 47 item-questionnaire administered in a cross-sectional survey. Descriptive and inferential statistics were used in the data analysis. The results showed that teachers perceived transformational leadership practices to be prevalent among the school principals. Moreover, no statistically significant differences were found in the teachers' perceptions of the principals' transformational leadership practices by gender, academic qualification and years of experience. Pursuant to the findings, this study urges the Omani Ministry of Education to continue their effort in training principals on transformational leadership practices, and make use of the principals' expertise to help other school principals with less experience in this type of school management. To obtain a greater depth of understanding regarding transformational leadership among school principals, qualitative research is, therefore, recommended.

Keywords: Transformational leadership, school administration, basic education, educational leadership, the Sultanate of Oman

مُقَدِّمة

تواجه المؤسسات باختلاف أنواعها اليوم تحديات كثيرة من أهمها كيفية التعامل مع التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات سواء أكانت معرفية أم تقنية أم سياسية أم اجتماعية أم تربوية، وكذلك حاجتها الماسة إلى قيادة قادرة على قيادة هذا التغيير المتسارع، وهذا ما أشار له العلفي (٢٠١٤)؛ إذ أوضح أن قيادة التغيير من أكبر التحديات التي ما زالت تواجه المؤسسات اليوم، إلى جانب أن كفاءة مختلف المؤسسات تُقاس بقدرة القادة فيها على كيفية إدارة التغيير الذي يتفق مع التغيرات التي تحيط بالمؤسسة، وأيضاً هجرة الموظفين أصحاب المؤهلات والكفاءات من المؤسسة التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى في حال وقرت لهم مغريات وظيفية أفضل من مؤسساتهم، وحاجة المؤسسة إلى الحفاظ على الثروات البشرية من خلال تعميق الشعور بالولاء والانتماء إلى المؤسسة؛ لذلك كان التحدي الأكبر لدى المؤسسات في كيفية قيادة التغيير المتسارع، وكيفية تنمية الشعور بالولاء والانتماء لدى موظفيها.

ولما كانت المؤسسات التربوية - ولا سيما المدرسة - من أهم مؤسسات المجتمع؛ نظراً إلى ما لها من أدوار مجتمعية عدة، ولأنها المسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة للتعليم في أي مجتمع، ولدورها الكبير في تنشئة جيل صالح قادر على أداء مهمته في بناء الوطن في الحاضر والمستقبل؛ لذلك كله؛ لم تكن المؤسسات التربوية بمعزل عن تلك التحديات والمتغيرات؛ لأن النظام التعليمي مفتوح يتأثر في العوامل المجتمعية المحيطة به كلها، ويؤثر فيها.

وأيضاً؛ لما كان مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية؛ وأنه محور نجاح أي نظام تربوي، وهو القادر على الإصلاح والتغيير، ولتأثيره في تحسين أداء المعلمين والطلبة، وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها؛ لذلك كله؛ كان التعرف على كفاياته الإدارية والقيادية ضرورياً لنجاح العملية التعليمية (الفار، ٢٠١٢).

ويتطلب النجاح الإداري في المدرسة أن يعمل قائدها على توفير بيئة عمل تساعد المرؤوسين على الإبداع والتميز، ويهتم بالقيم الإنسانية، ويحترم أتباعه، ويحرص على توفير فرص لتنمية مواهب مرؤوسيه، ويشجعها، وتكون لديه القدرة على كيفية إدارة عملية التعليم والتعلم، ويعمل على إثارة القدرات والإمكانات كلها التي تتوفر لدى المعلمين والمتعلمين، ويدفعهم إلى تحقيق أفضل إنجاز في مستوى الأداء، إلى جانب حاجته إلى التغيير والتجديد والتطوير في ظل التغيرات التي يشهدها العالم؛ هذا كله دفع المهتمين والباحثين

في المجال التربوي للبحث عن الطرق الناجعة في كيفية قيادة هذه المؤسسات، وهوية من يمكن الاعتماد عليهم في قيادتها.

وقد كثرت النظريات التي تناولت القيادة، واختلفت باختلاف المدخل الذي يُنظر به إلى القائد، فتناول بعض علماء الإدارة القيادة من خلال مدخل السمات الشخصية للقائد، واهتم آخرون بسلوكاته، وركز فريق ثالث على المواقف التي يتعرض لها ويعايشها، وقد أدى اختلاف هذه المداخل إلى اختلاف الأنماط القيادية للسلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (بابكر، ٢٠١٧). وعلى الرغم من الاختلاف في هذه النظريات؛ تؤكد الأدبيات الحديثة للإدارة أن مؤسسات القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى القائد المبدع ذي السلوك التحويلي الذي يستطيع مواجهة تحديات هذا القرن بأساليب مبدعة، إلى جانب قدرته على إحداث تغيير جذري لدى الأفراد والمؤسسة كلها، وبات ضرورياً توفّر مديريين مؤثرين وتحويليين يمتلكون مهارات إستراتيجية قيادية بعيدة المدى لإنجاح العمل المؤسسي؛ هذا كله أدى إلى ظهور مفاهيم القيادة التحويلية التي تهدف إلى تسهيل مهام هؤلاء المديرين ومساعدتهم في تحقيق الأهداف العليا للنظام المؤسسي الذي ينتسبون إليه (الشرفا وحسونة، ٢٠١٧).

وتُعَدُّ القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة الإدارية، وقد كانت حصيلة الجهود المستمرة الحثيثة للعلماء والمفكرين والباحثين في مجال تطوير القيادة، ويرى المفكرون أنها من أنسب الممارسات القيادية التي تتفق مع معطيات هذا العصر وتحدياته، وما زالت الدراسات والبحوث جارية فيها على الرغم من أن مؤشراتنا ظهرت في منتصف السبعينيات من القرن العشرين (السامرائي والغزلاني، ٢٠١٦).

وما يميز القيادة التحويلية من غيرها من نظريات القيادة؛ أنها أكدت المفاهيم الأخلاقية منذ انطلاقتها من خلال الأفكار التي قدّمها بيرنز (Burns) وأطلق عليها "القيم الداخلية"، وحددها بالمساواة والعدل والإنسانية، وكذلك وضّح باس وأفوليو (Bass & Avolio) أن القيادة التحويلية تعمل على جعل الموظفين ينظرون إلى العمل من منظور جديد، وتولد لديهم الوعي برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، فيقبلونها، كما أنه فيها تطويراً مستمراً لقدرات الموظفين، وتغليباً للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية (الشرفا وحسونة، ٢٠١٧)، والحاجة ماسة إلى اعتماد نظرية تعزز لدى مدير المدرسة مهارات قيادية تساعد في إدارة التغيير، ويسعى من خلالها إلى نقل المؤسسة التعليمية (المدرسة) من حالة الركود إلى حالة النشاط، ويعمل على تعميق الشعور بالولاء والانتماء للمدرسة وفق منظومة اجتماعية متكاملة أساسها العدل والمساواة والاحترام

والتعاون والثقة المتبادلة بينه وبين الموظفين، والحماس والإيجابية لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، والسعي الدائم لتجويد مخرجاتها، وتحفيز الطاقات الكامنة لدى الموظفين نحو الإبداع والابتكار في الأداء؛ في مناخ مدرسي يستشعر فيه الموظفون تلبية احتياجاتهم وتطويرهم مهنيًا.

ولم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية؛ نظرًا إلى اختلاف وجهات النظر فيها، ولكن يرى البحث أن لمفهوم القيادة التحويلية أركانًا هي أنها:

١. تؤكد مجموعة من القيم هي العدل والمساواة والإنسانية، فتكون قيادة أخلاقية.
٢. يمارسها القائد قبل المرؤوسين.
٣. تدفع المرؤوسين إلى التخلص من مصالحتهم الذاتية في سبيل تحقيق الصالح العام للمرؤوسين والمؤسسة.

٤. تحفز الإبداع والابتكار في أساليب العمل.
٥. تحترم قدرات الأفراد وتقدرها، وتراعي الفروق الفردية بينهم.
٦. تهتم بالحاجات الشخصية والوظيفية للعاملين.
٧. تهتم بتنمية مهارات المرؤوسين، وتسعى إلى تطويرها.
٨. يسعى فيها القائد والمرؤوسون لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

وقد عرض داونتون (Downton) فكرة القيادة التحويلية أول مرة عام ١٩٧٣م (زياني، ٢٠١٤)، بينما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية عام ١٩٧٨م على يد خبير القيادة بيرنز (Burns)، وركز فيه على أن القائد يسعى للوصول إلى الدوافع الخفية والظاهرة للموظفين ومن بعده طوّر باس (Bass) عام ١٩٩٤م مفهوم القيادة التحويلية من خلال وضع نظرية منهجية لها تُسمى "مقياس القيادة متعددة العوامل" (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire، وقد اشتمل بداية على ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية؛ هي: الشخصية، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، وأضاف عام ١٩٩٠م عنصرًا رابعًا هو الدافعية المستوحاة، ثم قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio) عام ١٩٩٧م نموذجًا أكثر حداثة لمفهوم القيادة التحويلية يضم سبعة عناصر؛ منها أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية، وأطلقا عليها (Four I S) وتتضمن: التأثير المثالي (الشخصية)، والتشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)، والحث والإلهام (الدافعية المستوحاة)، والاهتمام الفردي (الزومان، ٢٠١٨).

وبمراجعة عدد من الأدبيات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية؛ لاحظ البحث أن أغلب الكتاب والباحثين في القيادة التحويلية ركزوا فيها على الأبعاد الآتية: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية؛ لذا اعتمد هذا البحث على هذه الأبعاد.

ذلك كان من حيث المجال الإداري بعامة، أما في المجال التربوي بخاصة فيرجع الفضل في دراسات القيادة التحويلية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت ما بين ١٩٨٤-١٩٩٥م، وأكد فيها أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وذلك لحاجتها إلى قيادة تربوية فنية إنسانية ثقافية رمزية، كما ظهر في بداية تسعينيات القرن العشرين عدد من العلماء والباحثين من مثل: هالنجر (Hallenger)، وبراون (Brown)، وليثود (Leithwood)، وغيرهم ممن يرجع اهتماماتهم بالقيادة التحويلية إلى الأسباب الآتية: ١. تؤدي القيادة التحويلية إلى التكامل والتعاون بين مديري المدارس والمعلمين في: تخطيط الأهداف وتحديدها، والمشاركة في القرارات، والبحث عن إستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم.

٢. تعزز القيادة التحويلية اتجاهات تعاونية إيجابية لدى المعلمين، ومن ثم؛ يصبحون قادة مشاركين في العملية القيادية، فيقبلون التغيير بسهولة، ويكونون بناءة للفريق (السعود، ٢٠١٣).

وعليه؛ يضحُ جلياً أن القيادة التحويلية قيادة مثالية مؤثرة تركز على عناصر كثيرة من أهمها التغيير والإبداع والمشاركة والتطوير الدائم للموظفين، وهذا ما شجع لإجراء هذا البحث، إلى جانب أن بعض الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة التربوية في سلطنة عمان تشير إلى أن الإدارة المدرسية هناك ما زالت تواجه بعض المشكلات من مثل أن مديري المدارس يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة (الحارثي، ٢٠١٦)، علاوة عن دعوة بعض الباحثين التربويين لمواصلة دراسة نظرية القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة (الفليتيه، ٢٠١٤).

وقد عني عدد من الدراسات بموضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي، فعلى مستوى الممارسة؛ توصلت دراسات: ألهم (٢٠١٤)، وسميرات ومقابلة (٢٠١٤)، والزعي (٢٠١٣) إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وكشفت دراسة الشريف (٢٠١٦) أن مديري المدارس يمارسون مدخل القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وبنسب متفاوتة، وبالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى توصلت دراسة آل هديل (٢٠١٨) إلى علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلم التنظيمي، وكشفت دراسة الغراس (٢٠١٧) علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع

الإداري، وأوضحت دراسة الحراصي (٢٠١٧) علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وبيّنت دراسة مولينار (Moolenaar، ٢٠١٠) تناسبًا طرديًا إيجابيًا بين القيادة التحويلية والمناخ المدرسي الإبداعي، وأظهرت دراسة خيرنديش (Kheirandish، ٢٠١٤) علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين، وأبرزت دراسة سميث وبيبل (Smith & Bell، ٢٠١١) أن القيادة التحويلية أكثر كفاءة من حيث إحداث التغيير الذي يؤدي إلى تطوير ناجح للمدارس.

ومن ثم؛ كان من المهم جدًا أن تتواصل الجهود البحثية في مجال ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، وبيان أثرها الإيجابي على مستوى الأداء المدرسي في سلطنة عمان؛ لذا تمثل مشكلة هذا البحث في معرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة التحويلية بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؛ بهدف تحديد قيادة مدرسية قادرة على إدارة التغيير المتسارع المحيط بها، وتشجيع الابتكار والإبداع في العمل، وتعزيز الشعور بالولاء والانتماء للمدرسة.

أسئلة البحث

يحاول هذا البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات درجات تقدير عينة البحث لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؟

منهج البحث وإجراءاته

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي؛ لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ثم تحليلها، وتفسيرها، وربطها بالظواهر الأخرى (الجبوري، ٢٠١٢).

وطُبقت أداة البحث على المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

مجتمع البحث

يتألف من المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان، ومجموعهم (٢٥٦) معلمًا ومعلمةً؛ وفق الكتاب السنوي الإحصائي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م (المثبت في ديسمبر ٢٠١٨م).

عينة البحث

اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وذلك باستخدام موقع Raosoft، وجدول Morgan، وبلغت (١٥٤) معلمًا ومعلمةً؛ منهم (١٠٠) معلم بنسبة (٦٥٪)، و(٥٤) معلمة بنسبة (٣٥٪)، وتتفق هذه النسب مع نسب المعلمين والمعلمات في مجتمع البحث، وكان تقسيم العينة إلى طبقات وفق ما يأتي:

- تقسيم عينة البحث إلى معلمين ومعلمات.
- قسمة المجموع الكلي للمعلمين على عدد مدارسهم، وتحديد عددهم في كل مدرسة، وكذلك بالنسبة إلى المعلمات.
- اختيار المعلمين عشوائيًا بناء على العدد المحدد لكل مدرسة، وكذلك بالنسبة إلى المعلمات.

أداة البحث

استخدم البحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد بُنيت وطُوِّرت وفق الأدبيات السابقة، وتألفت من جزأين؛ أحدهما يتناول المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والجزء الثاني يتناول مدى ممارسة مدير المدرسة السلوك القيادي التحويلي وفيه (٤٧) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، واعتمد مقياس ليكرت المتدرج الخماسي (Likert Scale) لقياس تلك الفقرات، وأعطيت درجات متسلسلة لكل فقرة وفق ما يأتي:

(٥) موافق تمامًا، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق أبدًا.

وللتأكد من صدق أداة البحث عُرضت على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والتربويين الخبراء في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم والمحافظات التعليمية، وبلغ عددهم (١٩) محكمًا، وتركزت أهم ملاحظاتهم على تعديل ما يأتي:

١. حذف بعض الكلمات المركبة في الفقرة الواحدة؛ من مثل تعديل فقرة: "يحفزني قائد المدرسة على الابتكار والإبداع في مجال عملي"؛ إلى: "يغرس مدير المدرسة في المعلمين دافعية ذاتية للإبداع في العمل".

٢. نقل بعض الفقرات من محور إلى آخر.

٣. إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات من مثل تعديل الفقرة: "يعتبر قائد المدرسة مصدر إلهام للعاملين في التزامه"؛ إلى: "يُعَدُّ التزام مدير المدرسة دافعًا لالتزام المعلمين في المدرسة".

٤. التأكيد على استخدام مسمى "مدير المدرسة" بدلاً من مسمى "قائد المدرسة"، وكذلك مسمى

"الموظفين" بدلاً من "العاملين"؛ لأنها المسميات المعتمدة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٥. تقليل عدد الفقرات في المحور الواحد.

ومن خلال ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم أضيفت بعض الفقرات، أو حُذفت، أو عُدلت، أو

أعيد ترتيبها؛ لتخرج الاستبانة في صيغتها النهائية.

ثم أُجريت دراسة استطلاعية على عينة من (٣٠) معلمًا ومعلمةً، وحُسب عامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق

من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS) النسخة (٢٣)، ويوضح الجدول (١) أن

الاستبانة بمحاورها تمتاز بدرجة عالية من الثبات.

الجدول (١) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وفق ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور الثاني: مدى ممارسة مدير المدرسة السلوك القيادي التحويلي
٠,٨٧	١٠	البعد الأول: التأثير المثالي (الشخصية)
٠,٩٠	١٤	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
٠,٩٣	١٣	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية
٠,٩٠	١٠	البعد الرابع: الاعتبار الفردي
٠,٩٧	٤٧	الإجمالي

ومن ثم؛ وُزعت الاستبانة على عينة البحث في شهر ديسمبر من الفصل الأول للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، ومُنح المستجيبون وقتًا كافيًا للإجابة عن فقراتها، واستغرق جمع الاستبانات كلها ثلاثة أسابيع، ثم فُحصت للتأكد من سلامة الإجابات وخلوها من الأخطاء، وأدخلت البيانات في برنامج (SPSS) للإجابة عن أسئلة البحث، واستُخدمت المقاييس الإحصائية الآتية:

١. الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية؛ للإجابة عن السؤال الأول.

٢. التحليل الاستدلالي باستخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي؛ للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج البحث ومناقشتها

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر المعلمين؟ تشير النتائج في الجدول (٢) إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٢٧)، ويرجع ذلك إلى العوامل الآتية:

- الخبرة الطويلة لمديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية، مما مكّنهم من أداء مهامهم الإدارية بكفاءة.
- التحاق مديري المدارس ببرامج تدريبية تأهيلية نوعية على مستوى الوزارة والمحافظات التعليمية تتعلق بالقيادة، وبخاصة في السنوات الأخيرة.
- التحاق مديري المدارس بالجدد ببرنامج القيادة المدرسية في "المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين".

وقد أسهم هذا في اكتساب مديري المدارس مهارات قيادية ساعدتهم على تجويد مهاراتهم الإنسانية والتصورية (الإدراكية) والفنية، فأصبح مدير المدرسة يتميز بخصائص مؤثرة مثل: المبادرة، والابتكار، والثقة

بالنفس، والنضج الانفعالي، والقدرة على الإقناع، والقدرة على الصبر والمثابرة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على إدارة الأفراد، والقدرة على حل المشكلات، وقد مثلت هذه الخصائص بنية قوية لدعم مفهوم القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي: (الغراس، ٢٠١٧)، و(الحراصي، ٢٠١٧)، واختلفت مع نتائج دراستي: (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤)، و(الزعي، ٢٠١٣)؛ إذ جاءت نتائجهما مشيرة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس أبعاد القيادة التحويلية كان متوسطاً.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد القيادة التحويلية وفق كل بُعد من أبعادها مرتبة تنازلياً من وجهة نظر المعلمين

م.	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	التأثير المثالي	٤,٤٠	٠,٦٤	١	مرتفع جداً
٤	الاعتبارية الفردية	٤,٢٧	٠,٧٥	٢	مرتفع جداً
٢	التحفيز الإلهامي	٤,٢٦	٠,٧٠	٣	مرتفع جداً
٣	الاستشارة الفكرية	٤,١٧	٠,٧٤	٤	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤,٢٧	٠,٦٧	-	مرتفع جداً

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة البحث لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؟

نوقشت نتائج هذا السؤال من خلال التعامل مع كل متغير على حدة وفق ما يأتي:

١. متغير النوع الاجتماعي: أشارت النتائج إلى أن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) في إجابات عينة البحث عن مقياس القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفق متغير النوع الاجتماعي بناء على الدرجة الكلية، وكذلك في الإجابات عن أغلبية أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية)، فقد كانت قيمة (ت) غير دالة إحصائية، ما عدا بُعد (التأثير المثالي)، فقد أشارت الإجابات إلى فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) وبفارق يسير جداً

لصالح الذكور. وقد يرجع ذلك إلى أن جميع المديرين يمارسون القيادة بعامة، والقيادة التحويلية خاصة ولأنهم يخضعون للاشتراطات نفسها في التعيين لوظيفة مدير المدرسة، إضافة إلى التشابه في بيئات العمل في المدارس، والأهداف المحددة الواضحة التي يسعى جميعهم لتحقيقها وفق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وقد يختلفون في أساليب تحقيقها، ولكن الرؤية والرسالة واضحتان، أما الفروق الدالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في بُعد (التأثير المثالي)؛ فقد ترجع إلى أن السمات القيادية تظهر على الرجل أكثر من المرأة، ولا سيما أننا في مجتمع ذكوري، وشخصية الرجل قد تكون أكثر وضوحاً من شخصية المرأة، كما قد ترجع هذه الفروق إلى الاختلاف في حجم عينة البحث.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات: (أبو شريف، ٢٠١٦)، و(النجار، ٢٠١٦)، و(الحراصي، ٢٠١٧)، واختلفت مع نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠١٤) التي تشير إلى فروق دالة إحصائياً تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي في بُعد "الاعتبارية الفردية"، و"الاستشارة الفكرية"، ولصالح المعلمات، في حين؛ لا فروق دالة إحصائياً مع سائر الأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي).

٢. المؤهل العلمي: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات عينة البحث عن القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفق متغير المؤهل العلمي بناء على الدرجة الكلية، وكذلك في الإجابات عن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية)، وهذا قد يرجع إلى أن غالبية المديرين من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، ويخضعون للبرامج التدريبية التأهيلية نفسها، وهم من ذوي الخبرات في الإدارة؛ لذلك يمارسون القيادة بعامة، والقيادة التحويلية خاصة؛ منذ مدة طويلة في عملهم الإداري، علماً أن بعضهم لا يدرك حرفياً مفهوم القيادة التحويلية، وإنما ترتبط ممارستها لديه بقناعاته ومعتقداته واتجاهاته في القيادة بصرف النظر عن مؤهله العلمي؛ لذلك نرى أن المعلمين والمعلمات - على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية - يشعرون بأن مديري المدارس يمارسون أبعاد القيادة التحويلية ضمنياً ضمن ممارساتهم الإدارية والفنية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات: (زياني، ٢٠١٤)، و(عباس، ٢٠١٠)، و(أبو شريف، ٢٠١٦)، و(الحراصي، ٢٠١٧)، واختلفت مع نتائج دراسة (النجار، ٢٠١٦) التي تشير إلى فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة درجة الدكتوراة.

٣- سنوات الخبرة: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) في إجابات عينة البحث عن القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفق متغير سنوات الخبرة بناء على الدرجة الكلية، وكذلك في الإجابات عن أبعاد القيادة التحويلية (الرعاية الفردية، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي)، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس حافظوا على مستوى من الجودة في قيادة مدارسهم، فعلى الرغم من سنوات الخبرة المختلفة للمعلمين في سنوات خدمتهم، يتفوقون جميعًا - وإن اختلفت نسبة الاتفاق - على أن مديريهم يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالتنمية المهنية لمديري المدارس، وحرصها الدائم على جودة الدورات والبرامج التأهيلية التي يتلقاها مدير المدرسة خلال سنوات خدمته وصولاً إلى إلزام المعيّنين حديثاً من مديري المدارس ومساعدتهم بالالتحاق ببرامج القيادة المدرسية الذي ينفذه "المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين"، وكذلك فتح المجال لمن في الخدمة من مديري المدارس ومساعدتهم للالتحاق بالبرنامج نفسه، إضافة إلى التشابه بين الجميع في ممارسات مدير المدرسة وتعامله مع المعلمين فما يحكم سلوكه القيادي تجاههم مرتبط بمقتضيات العمل ومستجداته.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات: (الفليتيه، ٢٠١٤)، و(عباس، ٢٠١٠)، و(زياني، ٢٠١٤)، واختلفت مع نتائج دراسة (أبو شريف، ٢٠١٦) التي تشير إلى فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛ عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة.

ويمكن تلخيص نتائج البحث فيما يأتي:

١. ارتفاع جِدًا مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- يمارس مديرو مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية) بمستوى مرتفع جِدًا، في حين يمارسون بُعد (الاستشارة الفكرية) بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر المعلمين.

٣- لا فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات عينة البحث عن القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؛ بناء على الدرجة الكلية، تُعزى إلى المتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

خاتمة

وفق النتائج التي توصل إليها هذا البحث، وأظهرت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس إلى الثاني عشر بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؛ يوصي البحث بأهمية استمرار جهود وزارة التربية والتعليم في السلطنة لترسيخ مفهوم القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، مع منحهم مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من الممارسة الجادة للقيادة التحويلية، وتشجيعهم على توفير المناخ المدرسي المشجع على الابتكار والإبداع في أساليب العمل وحل المشكلات، إلى جانب تشكيل مجالس استشارية من مديري المدارس الذين يتصفون بممارسة القيادة التحويلية على مستوى المديرية التعليمية؛ بهدف الاستفادة من تجاربهم ومقترحاتهم وأفكارهم في تغيير السلوكيات الإدارية الخاطئة لدى الزملاء، وتعزيز المفاهيم الحديثة في مجال القيادة، واقتراح آلية تنافسية بين المدارس؛ لتقييم مستوى الإنجاز والكفاءة في ضوء معايير ترتبط بالقيادة التحويلية، وتطوير أنموذج تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس؛ ليرتبط بمعايير واضحة موضوعية مرتبطة بالقيادة التحويلية، كما يقترح البحث:

١. إجراء مزيد من الدراسات المماثلة في موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
٢. إجراء دراسة لمعرفة مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين في الإدارة الوسطى.

المراجع

- آل هديل، عبد الله مناحي سعيد. (٢٠١٨م). واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، فلسطين، ٢ (١٤)، المراجعة في ١ يونيو ٢٠١٩م، من: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=128779>

أبو شريف، خالدية إبراهيم أحمد. (٢٠١٦م). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونياً). جامعة الأقصى، فلسطين. المراجعة في ٢٦ مارس ٢٠١٩م،

أهم، هبة الله أحمد. (٢٠١٤م). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، (٣) ج٣، المراجعة في ٥ فبراير ٢٠١٩م، من: <http://search.mandumah.com/Record/675312>

بابكر، كمال الدين حسن علي. (٢٠١٧م). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الجبوري، حسين محمد جواد. (٢٠١٢م). منهجية البحث العلمي: مدخل لبناء المهارات البحثية. عمان: دار صفاء.

الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٦م). مقترحات تطويرية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس. مسقط: دار كنوز المعرفة.

الحراصي، حارب (٢٠١٧م). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونياً). جامعة نزوى، سلطنة عمان. المراجعة في ٣ أغسطس ٢٠١٩م،

الزعيبي، خلود فواز. (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونياً). جامعة الشرق الأوسط، الأردن. المراجعة في ٢٩ مارس ٢٠١٨م،

الزومان، موضي بنت محمد. (٢٠١٨م). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة (مركز البحوث والدراسات).

زياني، إيمان. (٢٠١٤م). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، بسكر. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونياً). جامعة محمد خيضر، الجزائر، المراجعة في ٢٦ فبراير ٢٠١٩م،

السامرائي، مهدي صالح مهدي؛ الغزلاني، محمد عامر جميل. (٢٠١٦م). القيادة المدرسية من أجل التميز. بغداد: دار الذاكرة.

السعود، راتب سلامة. (٢٠١٣م). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء.

سميرات، سمر أكثم؛ مقابلة، عاطف يوسف. (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة العلوم التربوية، عمان، العدد ٤١، المراجعة في ٣١ مايو ٢٠١٩م،

الشرفا، ياسر عبد طه؛ حسونة، إلهام إسماعيل. (٢٠١٧م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. القاهرة: المجلة العربية للإدارة.

الشريف، أسامة عبد الغفار محمد علي. (٢٠١٦م). الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، فلسطين، ٦(٢)، المراجعة في ٥ فبراير ٢٠١٩م،

عباس، شريف أحمد حسن. (٢٠١٠م). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونياً). جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المراجعة في ٢٦ مارس ٢٠١٩م،

العتيبي، تركي الحميدي جزارع. (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم. مجلة الطفولة والتربية، مصر، ٦(١٩)، المراجعة في ٥ فبراير ٢٠١٩م،

العلفي، هدى حسن يحيى. (٢٠١٤م). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات. القاهرة: دار إيتراك.

الغراس، غادة بنت أحمد. (٢٠١٧م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونيًا). جامعة القصيم، السعودية، المراجعة

في ٥ فبراير ٢٠١٩م، من: ٨٦٠٤٤٥ [/http://search.mandumah.com/Record](http://search.mandumah.com/Record)

الفار، شهناز إبراهيم. (٢٠١٢م). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس. عمان: دار الشروق.

الفليبية، بدرية بنت خميس بن حمد. (٢٠١٤م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونيًا). جامعة نزوى، سلطنة عمان. المراجعة في ٣ أغسطس ٢٠١٩م،

النجار، حامد وليد. (٢٠١٦م). الأساليب الإدارية الحديثة وعلاقتها بالسلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام بوزارة الصحة. (رسالة ماجستير منشورة إلكترونيًا). جامعة الأقصى، فلسطين،

المراجعة في ٢٠ فبراير ٢٠١٩م، من: <https://www.mobt3ath.com>

Kheirandish, Mehdi (2014): The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study. Research Journal of Recent Sciences. Vol.3 No 1, 103-107.

Moolenaar, Nienke and others (2010): Occupying the Principal Position: Examining Relationship Between Transformational Leadership, Social Network Position, and School's Innovative Climate. Educational Administration Quarterly, 46(5), 670.

Smith, P. & Bell, L. B., 2011. Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/258171167_Transactional_and_transformational_leadership_in_schools_in_challenging_circumstances_A_policy_paradox. [Accessed 25 April 2011].