

درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسُلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model)

الباحثة/ سهام بنت خميس بن محمد الحكمانية
مديرة مدرسة بوزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان
د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

• المسنخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسُلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٤) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسُلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) كانت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع أبعاد الدراسة وهي: بناء الرؤية المدرسية، وتحديد أهداف المدرسة، وإظهار توقعات عالية للأداء، وتوفير الدعم الفردي، وتقديم التحفيز الفكري، ونمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة، وإيجاد ثقافة مدرسية منتجة، وتطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية. 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 الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - مديري المدارس - نموذج ليثوود وآخرين - سلطنة عُمان .

The availability degree of transformational leadership dimensions among school principals in the South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Leithwood et al. Model

Siham bint Khamis bin Mohammad Al-Hakmaniyah
Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammed Ibrahim

Abstract

The present study aimed to identify The availability degree of transformational leadership dimensions among school principals in the South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Leithwood et al. Model, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (174) teachers. The results of the study reached that The availability degree of transformational leadership dimensions among school principals in the South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Leithwood et al. Model was came generally high degree ; It also came high in all dimensions of the study, which are: building the school vision, Establishing school goals, Demonstrating high performance expectations, Offering individualized support, providing intellectual stimulation, Modeling best practices and important organizational values, creating a productive school culture, and Developing structures to foster participation in school decisions. Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are sex , years of experience and job title, However, these differences were found in the academic qualification variable and in favor of master's degree holders.

Keywords: transformational leadership- school principals - Leithwood et al. Model - Sultanate of Oman.

• المقدمة:

تسعى المدارس المعاصرة إلى تحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية بها، ومن أهم الركائز والدعائم لتحقيق جودة عملياتها التعليمية وجود مديرون يمتلكون كافة الكفايات المهنية التي تمكنهم من إدارة مدارسهم بفعالية وكفاءة، ويكونون مثلاً يحتذى به في السلوكيات والممارسات لكافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية، ويقدمون الدعم والتغذية الراجعة للمعلمين بصورة مستمرة لتحسين وتطوير أدائهم المهني، ويشجعونهم على اتباع أساليب جديدة في العمل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال اتباع أنماط قيادية تراعي الجوانب السابقة، ومن هذه الأنماط القيادة التحويلية.

وتعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تمثل في جوهرها مشاركة القائد العملية القيادية مع العاملين معه، ويعطيهم المجال للمساهمة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، ويمنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من تقدير المواقف وحل المشكلات بشكل جماعي، بحيث يشعر العاملون بأنهم جزء مهم من فريق العمل المدرسي، ومن ثم يزداد اندماجهم في العمل، كما يزداد انتمائهم وولائهم ورضاهم الوظيفي عن العمل في المؤسسة. (العبدلي وفضل، ٢٠٢٣، ٥٥٠)

وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً مهماً للتحسين والتطوير والتغيير في المؤسسات التعليمية، ومن أكثر الأساليب لتحويل المدارس من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، حيث تقوم بدور محوي في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في ثلاث مجالات رئيسية؛ وهي: تطوير وتعزيز الإمكانيات البشرية، وتعزيز التأثير التنظيمي، والتنمية الاجتماعية الشاملة. ويفرض هذا على القيادات وعياً متجدداً، وتطويراً للمهارات يؤهلها للتعامل مع الرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة. (عبدالرمي وصالح، ٢٠٢٢، ٢٤٧-٢٤٨)

وأوردت الرويس (٢٠٢٣، ١٣٨) عدة أهداف للقيادة التحويلية في البيئة التربوية المدرسية؛ وذلك مثل: مساعدة جميع العاملين في المدارس عامة والمعلمين خاصة في حل مشكلاتهم التعليمية بفعالية وكفاءة، ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التعليمية في وضع الخطط وتنفيذها وتقويمها، وإيجاد حلول للمشكلات من خلال المناقشات الموضوعية البناءة، وتبادل الأفكار والآراء والخبرات بين جميع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية؛ والوصول إلى آليات وأساليب علمية وواقعية وموضوعية لتنفيذ هذه الحلول على أرض الواقع.

وأشار حسين ويوسف (٢٠٢٣، ٣٠٦) إلى أن القائد التحويلي يتميز بأربع سمات رئيسية؛ الأولى رسم نماذج عملية واقعية، حيث يكون قدوة ومثل أعلى يُحتذى به في كافة سلوكياته وممارساته المهنية، ويكون هناك تماثل بين أفعاله وأقواله. والثانية الإلهام والرؤية الجماعية، حيث يكون لديه رؤية مستقبلية للمدرسة، تعبر عن أحلام وتطلعاته وآمال

وظموحات العاملين معه. والثالثة تمكين العاملين معه من صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وذلك من خلال توفير الصلاحيات اللازمة لذلك. والرابعة تشجيع العاملين بالمدرسة على مواصلة العمل والإنجاز، وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الجودة المتميز في الأداء، وتحمل الصعاب في سبيل ذلك.

وتحقق القيادة التحويلية عديداً من جوانب الأهمية للمدارس المعاصرة؛ وذلك مثل: رفع مستوى أداء العاملين في الإنجاز والتحسين والتطوير الذاتي، والارتقاء بمستوى وعيهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، وحث العاملين وتشجيعهم على تغليب المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، وتشجيعهم وبث الحماس في نفوسهم نحو المجازفة والمخاطرة المحسوبة؛ لتأصيل وترسيخ الإبداع والابتكار في العمل، وإقناعهم بإحداث تغييرات جذرية في العمل عند الحاجة، ويشاركون فيها تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً. (حريش، ٢٠٢٣، ٨-٩)

وتناول العنزي (٢٠٢٣، ٩٩) عدة فوائد أخرى للقيادة التحويلية حيث تزيد من مستويات الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس، وكذلك تنمية روحهم المعنوية بصورة مستمرة، وتقود إلى تنامي شعورهم بالمواطنة التنظيمية، وقيامهم بالجهود الإضافية والأعمال التطوعية بمبادرات خاصة منهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المدرسي، حيث يزداد التحصيل الدراسي للطلبة، وينخفض معدلات غيابهم وتسربهم، ويكون المعلمين أكثر اندماجاً واستغراقاً في أعمالهم.

ويُعتبر العالم داونتون Downton هو أول من طرح مصطلح القيادة التحويلية عام ١٩٧٣م، في كتابه "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية: RebelLeadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process". كما يُعد العالم بيرنز Burns هو الأب الروحي للقيادة التحويلية، ففي عام ١٩٧٨م قدم نظرية القيادة التحويلية، والتي تركز على أن القائد وأتباعه ينخرطون في عملية متبادلة من بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والتحفيز، حيث تمكن القيادة التحويلية القادة والأتباع من التركيز على الرؤية والقيم المشتركة، والأفكار التي توفر مقومات عملية التغيير، وتعتمد القيادة التحويلية على القيم والمعتقدات والصفات الشخصية للقائد والتي تشمل الكاريزما. (Okoth,2018, 321).

ونظراً لأهمية القيادة التحويلية في المنظمات والمؤسسات المعاصرة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج تحدد أبعادها ومجالاتها المختلفة، حيث قام العالم باث Bass عام ١٩٨٥م بوضع نموذجاً في القيادة التحويلية تضمن أربعة أبعاد، الأول التأثير المثالي idealized influence بحيث يكون لدى المرؤوسين الثقة والاطمئنان، والثاني التحفيز الإلهامي inspirational motivation من خلال العمل الملئ بالتحدي والحماس والتفاؤل، والثالث الاستثارة الفكرية intellectual stimulation حتى يصبح المرؤوسين مبتكرين ومبدعين في حل كل مشكلة، والرابع الاعتبارات الفردية Individualized consideration حيث يقدم النصائح لمرؤوسيه حتى يتمكنوا من النمو والتطور. (Alainati et.al,2023, 76)

وقام ليثود وآخرين Leithwood et al. في عام ١٩٩٩م بوضع نموذج للقيادة التحويلية تضمن ثمانية أبعاد؛ وهي: بناء الرؤية المدرسية Building school vision، وتحديد أهداف المدرسة Establishing school goals، وإظهار توقعات عالية للأداء Demonstrating high performance expectations، وتوفير الدعم الفردي Offering individualized support، تقديم التحفيز الفكري Providing intellectual stimulation، نمذجة أفضل الممارسات Modeling best practices and important organizational values، وإيجاد ثقافة مدرسية منتجة Creating a productive school culture، وتطوير الهياكل لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية Developing structures to foster participation in school decisions (Leithwood et al.,1999, 58-60).

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عدداً من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تتعلق بالقيادة التحويلية 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:

دراسة البطاشي وآخرين (٢٠٢٣) وهدفت إلى تعرف أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٧) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بسلطنة عمان جاءت فوق المتوسط بصورة إجمالية، كما جاءت أيضاً فوق المتوسط في جميع مجالات القيادة التحويلية؛ وهي: التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، الحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي. كما توصلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من ١٠ سنوات.

دراسة آل عوض (٢٠١٩) وهدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان وعلاقتها وعلاقتها بالكفايات

المهنية للمعلمين ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتطبيقها على عينة مكونة من من (١٥٠) من المعلمين والمعلمات. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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).

دراسة البلوشي وآخرين (٢٠١٩) وهدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارسهم ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٤) مُعلماً ومُعلمة. وكشفت نتائج الدراسة 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.

دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من من (٤٤١) من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل. وأسفرت نتائج الدراسة عن 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 أسفرت النتائج عن 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.

دراسة الحراسي (٢٠١٧) وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتطبيقها على عينة مكونة من من (٣٧٠) مُعلماً ومُعلمة. وأوضحت نتائج الدراسة 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.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة هو وتي (Hu & Te, 2023) وهدفت إلى تعرف العلاقات بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وفعالية المدارس الابتدائية والثانوية بتايلاند . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتطبيق التحليل التلوي (البعدي) ونمذجة المعادلات الهيكلية ، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٦٠٩) من الطلبة والمعلمين ومُديري المدارس ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس الابتدائية والثانوية بتايلاند جاء عالياً بصورة إجمالية، كما خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفعالية المدرسة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

دراسة ميتافيريا وآخرين (Metaferia et al., 2023) وهدفت إلى استكشاف ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة أديس أبابا بإثيوبيا. واتبعت الدراسة المنهج النوعي ، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٩) مُديراً ومُديرة ، وبينت نتائج الدراسة أن مُديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة أديس أبابا بإثيوبيا يهتمون بممارسات القيادة التحويلية من خلال تشجيع المعلمين على تبني أفكار وأساليب جديدة في العمل، وتوفير لهم التدريب لسد أي فجوة معرفية، ومراعاة احتياجات كل معلم ويكونون بمثابة قدوة في جميع أنشطتهم.

دراسة جايتانيدو وآخرين (Gaitanidou et al., 2023) وهدفت إلى تحديد دور القيادة التحويلية والتعليمية في التدريس متعدد الموضوعات في المدارس الابتدائية اليونانية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٥١) مُديراً ومُديرة ، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مُديري المدارس الابتدائية اليونانية للقيادة التحويلية جاءت عاليةً بصورة إجمالية، وعالية أيضاً في جميع المجالات؛ وهي: تطوير الرؤية وإعطاء التوجيه، وتوفير المعلومات والاهتمام الفردي، المناخ التعاوني.

دراسة بنيامين وباستين (Benjamin & Jerome, 2023) وهدفت إلى الوقوف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والفعالية المهنية للمعلمين في المدارس الهندية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات ، وبينت نتائج الدراسة أن فعالية المعلمين تتأثر بالأساليب القيادية التي يستخدمها مديرو مدارسهم، وأن مديري المدارس الذين يستخدمون القيادة التحويلية هم الأكثر نجاحاً في تحسين فعالية المعلمين، وذلك من خلال تقديم الدعم لهم بصورة مستمرة، وتوفير برامج تدريبية تترقي بأدائهم المهني، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، في حين ثبت أن القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، والقيادة التبادلية الساكنة (غير النشطة) لها تأثير سلبي على أداء المعلمين وفعاليتهم.

دراسة جوشكون وآخرين (Coşkun et al., 2023) وهدفت إلى استكشاف سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس كمنبئات بتصورات المعلمين للالتزام التنظيمي في المدارس العامة بمنطقة الأناضول الوسطى في تركيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (260) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستويات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العامة بمنطقة الأناضول الوسطى في تركيا كانت متوسطة بصورة إجمالية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تنوع بين الدرجات العالية وفوق المتوسطة والمتوسطة، 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 لمناسبتها 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 بعض الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور تتعلق بممارسة مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة التحويلية في ضوء نموذج ليشوود وآخرين حيث توصلت نتائج دراسة الحكمانية (2018) وجود مشكلات تتعلق بالتواصل الفعال بين مديري المدارس والمعلمين تتمثل في قصور التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للمعلمين، وقلّة السيطرة على الانفعالات أثناء حوارهم مع المعلمين. وكشفت نتائج دراسة الحراسي (2017) أن مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان يفتقرون إلى تقديم التغذية الراجعة الفعالة للمعلمين بصورة مستمرة، وتلبية احتياجاتهم المهنية المتنوعة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتنمية مهاراتهم القيادية، وتفويض لهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بمرونة. وبينت نتائج دراسة البلوشي وآخرين (2016) وجود قصور لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان 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.

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

ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليشوود وآخرين (Leithwood et al. Model)؟

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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليشوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

• أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تعرف درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model).
- تحديد 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. 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 والمشرفين المتابعين في التعرف على أبعاد القيادة التحويلية ضوء نموذج ليثوود وآخرين والتي ينبغي أن تتوافر لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان والتي تساهم في تحقيق مناخ تنظيمي فعال، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لتمكين مديري المدارس من تمثيل أبعاد القيادة التحويلية في ضوء نموذج ليثوود وآخرين فكريا وسلوكيا وممارسة واتجاهها، فضلا 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:

- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على أبعاد نموذج ليثوود وآخرين في القيادة التحويلية وهي: (بناء الرؤية المدرسية، وتحديد أهداف المدرسة، وإظهار توقعات عالية للأداء، وتوفير الدعم الفردي، وتقديم التحفيز الفكري، ونمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة، وإيجاد ثقافة مدرسية منتجة، وتطوير الهياكل لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية).
- الحدود البشرية: حيث اقتصرت على المعلمين والمعلمات.
- الحدود المكانية: حيث اقتصرت على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي الحكومية في ولايتي نخل ووادي المعاول بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

• مصطلحات الدراسة:

١- القيادة التحويلية:

هي نمط قيادي يتبعه مديرو المدارس بسلطنة عُمان، ويعتمدون من خلاله على تقديم كافة أشكال الدعم للمعلمين وزيادة دافعيتهم في العمل؛ وذلك مثل: الاهتمام بتوفير حاجاتهم المهنية، وتحفيزهم على التميز في الأداء بصورة مستمرة، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية متميزة ترتقي بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار واستخدام أساليب جديدة في العمل، وإشراكهم في صنع القرارات المدرسية. (البطاشي وآخرون، ٢٠٢٣، ١٣٢)

٢- نموذج نموذج ليثوود وآخرين في القيادة التحويلية:

هو نموذج وضعه نموذج ليثوود وآخرين للقيادة التحويلية في عام ١٩٩٩م وتضمن ثمانية أبعاد هي: (بناء الرؤية المدرسية، وتحديد أهداف المدرسة، وإظهار توقعات عالية للأداء، وتوفير الدعم الفردي، وتقديم التحفيز الفكري، ونمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة، وإيجاد ثقافة مدرسية منتجة، وتطوير الهياكل لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية). (Leithwood et al.,1999, 58-60)

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتمثلت تلك الإجراءات فيما يأتي:

• منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (مازن، ٢٠١٢، ٢٦)

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ولايتي نخل ووادي المعاول بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان، وقد بلغ عددهم (١٠٥٦) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م وذلك وفق كتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم.

• عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (٢٠٠) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (١٧٤)، استبانة بنسبة (١٦.٥%) من مجتمع الدراسة وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستبانات المفقودة (٢٦)، وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكر	79	45.4%	174
	أنثى	95	54.6%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	107	61.5%	
	ماجستير فاعلي	67	38.5%	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	97	55.7%	
	١٠ سنوات فأكثر	77	44.3%	
المسمى الوظيفي	معلم	105	60.3%	
	معلم أول	69	39.7%	

• **إداة الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى ليثوود وآخرين للقيادة التحويلية في عام ١٩٩٩م (Leithwood et al., 1999, 58-60)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثمانية أبعاد و (٧٠) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من ثمانية أبعاد و (٧٠) فقرة.

• **صدق الأداة:**

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٦) محكمين، وذلك في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر، وقد عادت الاستبانة المحكمتة 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 إعادة صياغة بعض الفقرات.

• **ثبات أداة للدراسة:**

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (٢) توضح ذلك.

جدول (٢): معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
0.91	8	بناء الرؤية المدرسية
0.89	10	تحديد أهداف المدرسة
0.92	8	إظهار توقعات عالية للأداء
0.93	10	توفير الدعم الفردي
0.94	8	تقديم التحفيز الفكري
0.90	10	نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة
0.96	9	إيجاد ثقافة مدرسية منتجة
0.97	7	تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية
0.95	70	الثبات الكلي

يتضح من جدول (٢) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للأداة (٠.٩٥)، 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 إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (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:**

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار 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 (2÷3=0.66)، 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 نوه:**

ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model)؟ بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد الثمانية للدراسة، وجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

الرتبة	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	بناء الرؤية المدرسية	2.48	0.51	عالية
1	2	تحديد أهداف المدرسة	2.54	0.51	عالية
2	3	إظهار توقعات عالية للأداء	2.53	0.51	عالية
6	4	توفير الدعم الفردي	2.49	0.52	عالية
3	5	تقديم التحفيز الفكري	2.52	0.51	عالية
4	6	نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة	2.51	0.51	عالية
5	7	إيجاد ثقافة مدرسية منتجة	2.50	0.52	عالية
8	8	تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية	2.47	0.51	عالية
		المجموع الكلي	2.51	0.51	عالية

يتضح من جدول (٤) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢.٥١)، والانحرافات المعيارية (٠.٥١)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٢.٥٤-٢.٤٧)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٥٢-٠.٥١) أي بدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأولى بعد تحديد أهداف المدرسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الثانية جاء بعد إظهار توقعات عالية للأداء، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٣) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تقديم التحفيز الفكري، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٢) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الرابعة بعد نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥١) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد إيجاد ثقافة مدرسية منتجة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠) وانحراف معياري قدره (٠.٥٢) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة السادسة بعد توفير الدعم الفردي، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٩) وانحراف معياري قدره (٠.٥٢) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة السابعة بعد بناء الرؤية المدرسية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٨) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الثامنة والأخيرة بعد تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٧) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

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

• البعد الأول: بناء الرؤية المدرسية:

ويوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد بناء الرؤية المدرسية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يشرك العاملين في بناء رؤية جماعية للمدرسة وتطويرها بصورة مستمرة.	2.62	0.50	عالية
2	2	يؤكد على بناء الرؤية بطريقة لا تمنع العاملين من التعبير عن آرائهم وأفكارهم فيها.	2.58	0.50	عالية
3	3	يحرص على تساعده رؤية المدرسة العاملين على الإحساس العام بوحدة الهدف.	2.57	0.51	عالية
4	5	يركز على اهتمام الرؤية بالعمل الجماعي المشترك بين العاملين.	2.47	0.51	عالية
5	8	يدرك ما يمكن للرؤية تحقيقه من إنجازات إذا تبادل العاملين ممارساتهم وخبراتهم المهنية.	2.44	0.52	عالية
6	7	يوضح للعاملين آثار رؤية المدرسة على التعليم وما يرتبط به من أنشطة وبرامج.	2.45	0.50	عالية
7	6	يساعد العاملين في فهم العلاقة بين رؤية المدرسة ومبادرات التغيير.	2.46	0.52	عالية
8	4	يحرص على توصيل رؤية المدرسة لكافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية..	2.48	0.55	عالية
		المجموع الكلي	2.48	0.51	عالية

يتضح من جدول (٥) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد بناء الرؤية المدرسية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٤٨)، والانحرافات المعيارية (٠.٥١)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٢ - ٢.٤٤)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٥٥ - ٠.٥٠)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي نصت على "يشرك العاملون في بناء رؤية جماعية للمدرسة وتطويرها بصورة مستمرة." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٢) وانحراف معياري قدره (٠.٥٠) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) التي نصت على "يدرك ما يمكن للرؤية تحقيقه من إنجازات إذا تبادل العاملون ممارساتهم وخبراتهم المهنية." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥٢) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

• البُعد الثاني: تحديد أهداف المدرسة:

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد تحديد أهداف المدرسة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يُمكن العاملين من المشاركة الفعالة في تحديد أهداف مدرسية تتسم بالدقة والوضوح.	2.63	0.49	عالية
2	2	يشرك العاملين في مراجعة الأهداف المدرسية وتطويرها لمواكبة التغيرات الجديدة.	2.58	0.51	عالية
3	3	يوجه أهداف المدرسة نحو حل مشكلاتها المتنوعة.	2.57	0.51	عالية
8	4	يبنى الإجماع حول أهداف المدرسة وأولويات تحقيقها.	2.45	0.50	عالية
9	5	يحقق الاتساق والتوازن بين رؤية المدرسة وأهداف العاملين الفردية والجماعية.	2.44	0.51	عالية
10	6	يرتكز على أهداف المدرسة عند اتخاذ القرارات بشأن إحداث التغييرات.	2.39	0.51	عالية
4	7	يشجع العاملين على وضع ومراجعة أهداف نموهم المهني الفردي.	2.56	0.50	عالية
5	8	يجري مناقشات بناءً مع العاملين لتطوير أهداف نموهم المهني الفردي.	2.55	0.51	عالية
7	9	يعمل على مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم الفردية وأهداف المدرسة.	2.49	0.51	عالية
6	10	يعترف بتوافق أهداف العاملين والمدرسة عندما يتحقق ذلك.	2.52	0.51	عالية
		المجموع الكلي	2.54	0.51	عالية

يتضح من جدول (٦) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد تحديد أهداف المدرسة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٥٤)، والانحرافات المعيارية (٠.٥١)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٣ - ٢.٣٩)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٥١ - ٠.٤٩)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي نصت على "يُمكن العاملين من المشاركة الفعالة في تحديد أهداف مدرسية تتسم بالدقة والوضوح." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣) وانحراف معياري قدره (٠.٤٩) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٦)

التي نصت على " يركز على أهداف المدرسة عند اتخاذ القرارات بشأن إحداث التغييرات." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٩) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

• البعد الثالث: إظهار توقعات عالية للإداء:

ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد إظهار توقعات عالية للأداء

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتوقع أن يكون العاملين بالمدرسة مبتكرين ومبدعين في أدائهم المهني.	2.64	0.49	عالية
2	4	يتوقع أن يكون العاملين بالمدرسة مهنيين محترفين ويعملون بجديّة واهتمام.	2.53	0.52	عالية
3	2	يُظهر التزاماً قوياً نحو رفاهية الطلبة التعليمية.	2.61	0.51	عالية
4	6	يتبنى معايير التميز وجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة.	2.48	0.52	عالية
5	7	لا يقبل أداء غير الجودة والتميز من أي فرد.	2.41	0.50	عالية
6	8	يضع حدوداً مرنة لما يقوم به العاملون من أنشطة وفعاليات.	2.40	0.52	عالية
7	5	يسمح بحرية ومرونة العمل في سياق أهداف وخطط المدرسة الشاملة.	2.49	0.52	عالية
8	3	يكون واضحاً بشأن وجهات النظر الصحيحة وتحقيق المنفعة العامة للمدرسة.	2.56	0.52	عالية
المجموع الكلي			2.53	0.51	عالية

يتضح من جدول (٧) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد إظهار توقعات عالية للأداء، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٥٣)، والانحرافات المعيارية (٠.٥١)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٤ - ٢.٤٠)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٥٢ - ٠.٥٠)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي نصت على " يتوقع أن يكون العاملين بالمدرسة مبتكرين ومبدعين في أدائهم المهني." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٤) وانحراف معياري قدره (٠.٤٩) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٦) التي نصت على " يضع حدوداً مرنة لما يقوم به العاملون من أنشطة وفعاليات." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٠) وانحراف معياري قدره (٠.٥٢) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

• البعد الرابع: توفير الدعم الفردي

ويوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

يتضح من جدول (٨) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد توفير الدعم الفردي، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٤٩)، والانحرافات المعيارية (٠.٥٢)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٧ - ٢.٤٢)، وتراوحت الانحرافات

المعيارية بين (٠.٥٤ - ٠.٤٩)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي نصت على " يعامل جميع العاملين بعدالة ومساواة ونزاهة وموضوعية." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٧) وانحراف معياري قدره (٠.٤٩) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) التي نصت على " يوفر الاحتياجات المهنية والشخصية للعاملين." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٢) وانحراف معياري قدره (٠.٥٤) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد توفير الدعم الفردي

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يعامل جميع العاملين بعدالة ومساواة ونزاهة وموضوعية.	2.67	0.49	عالية
2	2	يوفر التدريب المستمر الذي يحتاج إليه العاملون.	2.60	0.52	عالية
3	3	يكون ودوداً ومنفتحاً ومرحّباً بالآخرين.	2.57	0.5	عالية
8	4	يوجه اهتمامه الشخصي للعاملين المهملين من زملائهم.	2.44	0.51	عالية
10	5	يوفر الاحتياجات المهنية والشخصية للعاملين.	2.42	0.54	عالية
9	6	يشجع العاملين على تجربة أفكار وممارسات جديدة تتفق مع اهتماماتهم المهنية.	2.43	0.51	عالية
7	7	يستجيب بشكل إيجابي لمبادرات العاملين للتغيير.	2.45	0.54	عالية
6	8	يهتم بمشكلات العاملين ويساعدهم على حلها.	2.46	0.53	عالية
4	9	يعترف بجهود العاملين الفردية والجماعية في تحسين وتطوير أداء المدرسة.	2.54	0.50	عالية
5	10	يؤصل الشعور بالانتماء والولاء إلى المدرسة في نفوس العاملين.	2.52	0.53	عالية
		المجموع الكلي	2.49	0.52	عالية

• البعد الخامس: تقديم التحفيز الفكري

ويوضح جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد تقديم التحفيز الفكري

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	يشجع العاملين على تبادل الآراء والأفكار والخبرات والممارسات المهنية فيما بينهم.	2.61	0.49	عالية
4	2	لا يوقع عقوبات قاسية على العاملين الذين يرتكبون أخطاء عمل بدون قصد.	2.57	0.51	عالية
2	3	يوجه العاملين نحو التفكير بعناية قبل أداء واجباتهم الوظيفية.	2.62	0.51	عالية
6	4	يطلب من العاملين دعم وتأييد الآراء والأفكار لأسباب وجيهة ومقنعة.	2.44	0.51	عالية
7	5	يكلف العاملين بمهام وأعمال تحفز وتثير ملكاتهم العقلية.	2.40	0.50	عالية
8	6	يشجع العاملين على إظهار مشكلات العمل الكامنة ومناقشتها بفعالية.	2.39	0.55	عالية
1	7	يشجع العاملين على اتباع أساليب وطرائق عمل جديدة في أدائهم المهني.	2.63	0.51	عالية
5	8	يوظف الصراع للوصول إلى طرائق إبداعية وابتكارية لتحسين وتطوير العملية التعليمية.	2.51	0.52	عالية
		المجموع الكلي	2.52	0.51	عالية

يتضح من جدول (٩) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد تقديم التحفيز الفكري، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٥٢)، والانحرافات المعيارية (٠.٥١)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٣ - ٢.٣٩)، وتراوحت الانحرافات

المعيارية بين (٠.٥٥-٠.٤٩)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (٧) التي نصت على " يشجع العاملون على اتباع أساليب وطرائق عمل جديدة في أدائهم المهني". بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٦) التي نصت على " يشجع العاملون على إظهار مشكلات العمل الكامنة ومناقشتها بفعالية". بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٩) وانحراف معياري قدره (٠.٥٥) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

• البعد السادس: نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية

ويوضح جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	ينخرط بنشاط وفعالية في جميع جوانب العملية التعليمية.	2.60	0.51	عالية
1	2	يتشارك مع العاملين للتخطيط للمناسبات والأحداث التعليمية الخاصة.	2.61	0.49	عالية
4	3	يُظهر الطاقة والحماس والحيوية في عمله.	2.55	0.51	عالية
7	4	يستجيب بفعالية للتغذية الراجعة من العاملين حول ممارساته القيادية.	2.48	0.51	عالية
10	5	يطلب من العاملين تقديم تقارير عن عملهم بصورة مستمرة.	2.41	0.53	عالية
9	6	يظهر الرغبة في تغيير ممارساته في ضوء مستجدات وتغيرات العملية التعليمية.	2.44	0.50	عالية
8	7	يهتم بفحص المشكلات من وجهات نظر متعددة عند صنع واتخاذ القرارات المدرسية.	2.45	0.51	عالية
3	8	يؤصل قيم احترام الآخرين وتقديرهم في كافة ممارساته وسلوكياته المهنية.	2.59	0.50	عالية
5	9	يكون قدوة ونموذج يُحتذى به في الالتزام بالمواعيد	2.54	0.51	عالية
6	10	يثق في حكمة العاملين وقدراتهم ومهاراته المهنية.	2.53	0.53	عالية
		المجموع الكلي	2.51	0.51	عالية

يتضح من جدول (١٠) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٥١)، والانحرافات المعيارية (٠.٥١)، وبالنسبة لفقرات هذا البعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦١-٢.٤١)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٥٣-٠.٤٩)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي نصت على " يتشارك مع العاملين للتخطيط للمناسبات والأحداث التعليمية الخاصة". بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦١) وانحراف معياري قدره (٠.٤٩) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) التي نصت على " يطلب من العاملين تقديم تقارير عن عملهم بصورة مستمرة". بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤١) وانحراف معياري قدره (٠.٥٣) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

• البعد السابع: إيجاد ثقافة مدرسية منجدة

ويوضح جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد إيجاد ثقافة مدرسية منتجة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يدعم العمل الجماعي التعاوني التشاركي بين جميع العاملين بالمدرسة.	2.61	0.50	عالية
4	2	يوفر مشاريع وأنشطة تعليمية متنوعة تعتمد على التعاون الواضح بين العاملين بالمدرسة	2.52	0.53	عالية
2	3	يُظهر الاهتمام والرعاية بجميع العاملين في المدرسة.	2.59	0.53	عالية
9	4	يهتم بكافة المناسبات الاجتماعية لتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.	2.44	0.51	عالية
8	5	يواجه الصراع علانية ويعمل على حله باستخدام القيم المدرسية المشتركة.	2.45	0.52	عالية
7	6	يتقاسم السلطة والمسؤولية مع العاملين في المدرسة.	2.46	0.51	عالية
3	7	يعمل على إزالة الفواصل التنظيمية بين العاملين بالمدرسية.	2.53	0.50	عالية
6	8	يهتم بتحقيق معايير التميز في العمل لكافة العاملين في المدرسة.	2.48	0.50	عالية
5	9	يساعد العاملين على إظهار القيم المشتركة في العمل والتمسك بها فوفاً وفعالاً.	2.51	0.52	عالية
		المجموع الكلي	2.50	0.52	عالية

يتضح من جدول (١١) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد إيجاد ثقافة مدرسية منتجة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٥٠)، والانحرافات المعيارية (٠.٥٢)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦١ - ٢.٤٤)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٥٣ - ٠.٥٠)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي نصت على " يدعم العمل الجماعي التعاوني التشاركي بين جميع العاملين بالمدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦١) وانحراف معياري قدره (٠.٥٠) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) التي نصت على " يهتم بكافة المناسبات الاجتماعية لتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية أيضاً.

• البعد الثامن: تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية

ويوضح جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يوزع مسؤولية القيادة في جميع مجالات العملية التعليمية.	2.57	0.50	عالية
1	2	يتقاسم سلطة صنع واتخاذ القرار مع العاملين في المدرسة.	2.64	0.51	عالية
5	3	يسمح للعاملين بإدارة لجان العمل وتمكينهم من صنع واتخاذ قراراتها بأنفسهم.	2.47	0.52	عالية
6	4	يأخذ رأي العاملين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المدرسية.	2.46	0.51	عالية
7	5	يضمن حل جماعي فعال للمشكلات أثناء اجتماعات العاملين.	2.39	0.50	عالية
4	6	يوفر الاستقلالية للعاملين (مجموعات - أفراد) في قراراتهم الخاصة بواجبتهم الوظيفية.	2.52	0.52	عالية
3	7	يوفر للعاملين الوقت للبحث عن المعلومات اللازمة للتخطيط وصنع واتخاذ القرار.	2.53	0.52	عالية
		المجموع الكلي	2.47	0.51	عالية

يتضح من جدول (١٢) أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية بالنسبة لبُعد تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٤٧)، والانحرافات المعيارية (٠.٥١)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة توافر عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٤ - ٢.٣٩)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٥٢ - ٠.٥٠)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي نصت على " يتقاسم سلطة صنع واتخاذ القرار مع العاملين في المدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة توافر عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) التي نصت على " يضمن حل جماعي فعال للمشكلات أثناء اجتماعات العاملين." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٩) وانحراف معياري قدره (٠.٥٠) 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 التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. 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 اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (١٣).

جدول (١٣): نتائج اختبارت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	ذكر		انثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
بناء الرؤية المدرسية	20.04	0.967	20.15	0.825	0.806	0.422	غير دالة
تحديد أهداف المدرسة	25.20	0.897	25.18	1.010	0.161	0.872	غير دالة
إظهار توقعات عالية للأداء	20.19	1.001	20.11	1.356	0.460	0.646	غير دالة
توفير الدعم الفردي	25.11	1.617	25.15	1.564	0.138-	0.890	غير دالة
تقديم التحفيز الفكري	20.11	0.920	20.20	1.107	0.551	0.582	غير دالة
نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة	25.29	1.156	25.19	1.371	0.522	0.602	غير دالة
إيجاد ثقافة مدرسية منتجة	22.43	1.393	22.78	1.113	1.835	0.068	غير دالة
تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية	17.51	0.972	17.65	0.848	1.060	0.291	غير دالة
المجموع الكلي	175.89	5.568	176.40	6.364	0.561	0.575	غير دالة

يتضح من جدول (١٣) 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكورا وإناثا) في جميع أبعاد الدراسة، وهذا يعني عدم 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 (١٤).

جدول (١٤): نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
بناء الرؤية المدرسية	20.16	1.020	20.00	0.628	1.146	0.254	غير دالة
تحديد أهداف المدرسة	25.22	1.022	25.13	0.851	0.602	0.548	غير دالة
إظهار توقعات عالية للأداء	20.24	1.302	19.99	1.022	1.377	0.170	غير دالة
توفير الدعم الفردي	25.25	1.711	24.94	1.347	1.267	0.207	غير دالة
تقديم التحفيز الفكري	20.25	0.972	20.01	1.094	1.493	0.137	غير دالة
نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة	25.38	1.378	25.00	1.059	1.944	0.054	غير دالة
إيجاد ثقافة مدرسية منتجة	22.71	1.428	22.48	0.911	1.190	0.236	غير دالة
تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية	17.70	0.964	17.40	0.780	2.131	0.035	دالة
المجموع الكلي	176.93	6.321	174.96	5.281	2.127	0.035	دالة

يتضح من جدول (١٤) 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model)؛ تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى) في جميع الأبعاد ما عدا بُعد تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية ولصالح ماجستير فأعلى، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه 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 اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (١٥).

جدول (١٥): نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	أقل من ١٠ سنوات		من ١٠ سنوات فأكثر		مستوى الدلالة	قيمة (ت)	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
بناء الرؤية المدرسية	20.09	0.958	20.10	0.804	0.935	0.081	غير دالة
تحديد أهداف المدرسة	25.23	1.016	25.14	0.884	0.567	0.573	غير دالة
إظهار توقعات عالية للأداء	20.22	1.210	20.05	1.202	0.373	0.894	غير دالة
توفير الدعم الفردي	25.19	1.746	25.06	1.361	0.619	0.498	غير دالة
تقديم التحفيز الفكري	20.20	0.996	20.12	1.063	0.615	0.504	غير دالة
نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة	25.33	1.367	25.12	1.147	0.275	1.095	غير دالة
إيجاد ثقافة مدرسية منتجة	22.76	1.028	22.44	1.482	0.094	1.685	غير دالة
تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية	17.64	1.023	17.52	0.736	0.389	0.864	غير دالة
المجموع الكلي	176.65	5.876	175.56	6.146	.235	1.192	غير دالة

يتضح من جدول (١٥) 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في جميع أبعاد الدراسة، 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 (١٦).

جدول (١٦): اختبار ت لمجموعتين مستقلتين وفق متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	معلم		معلم أول		مستوى الدلالة	قيمة (ت)	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
بناء الرؤية المدرسية	20.10	0.925	20.10	0.843	0.964	0.045	غير دالة
تحديد أهداف المدرسة	25.21	1.007	25.16	0.885	0.737	0.337	غير دالة
إظهار توقعات عالية للأداء	20.10	1.393	20.20	0.850	0.601	0.524	غير دالة
توفير الدعم الفردي	25.15	1.786	25.10	1.226	0.836	0.207	غير دالة
تقديم التحفيز الفكري	20.14	1.104	20.19	0.896	0.775	0.286	غير دالة
نمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة	25.23	1.476	25.25	0.898	0.929	0.090	غير دالة
إيجاد ثقافة مدرسية منتجة	22.72	1.319	22.46	1.145	0.182	1.339	غير دالة
تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية	17.65	1.028	17.49	0.678	0.272	1.103	غير دالة
المجموع الكلي	176.30	6.838	175.96	4.487	0.709	0.373	غير دالة

يتضح من جدول (١٦) 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي في استجاباتهم.

• مناقشة نتائج الدراسة ونفسيرها:

• أولاً: مناقشة ونفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين [Leithwood et al. Model]؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع أبعاد الدراسة؛ وهي: وهي: بناء الرؤية المدرسية، وتحديد أهداف المدرسة، وإظهار توقعات عالية للأداء، وتوفير الدعم الفردي، وتقديم التحفيز الفكري، ونمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية المهمة، وإيجاد ثقافة مدرسية منتجة، وتطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية. وقد يعزى ذلك إلى الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في دعم مديري المدارس من خلال برامج التدريب والتنمية المهنية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وفي مراكز التدريب التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم؛ وتنظيم الملتقيات لعرض التجارب والمبادرات التربوية، وتبادل الزيارات على مستوى المحافظات، بالإضافة إلى توفير الوزارة مجموعة من الأدلة التوجيهية والإرشادية لمديري المدارس تمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية مثل: دليل عمل الإدارة المدرسية، ودليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ودليل مهام الوظائف المدرسية والأنصب المعتمدة لها، ودليل المجالس واللجان المدرسية؛ فضلاً عما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية وهم المسؤولون عن متابعة وتقييم أداء مديري المدارس من جهود متنوعة لتطوير أداء مديري المدارس بصورة مستمرة، وإطلاعهم على المستجدات التربوية الخاصة بالإدارة المدرسية، ومساعدتهم في مواجهة تحديات العمل والتغلب على مشكلاته بجودة وتميز.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجرايدة والمسقري (٢٠١٨)، والحراصي (٢٠١٧)، والبلوشي وآخرين (٢٠١٦)، وهووتي (Hu & Te, 2023)، وميتافيريا وآخرين (Metaferia et al., 2023)، وجايتانيدو وآخرين (Gaitanidou et al., 2023)، وبنيامين وباستين (Benjamin & Jerome, 2023)، والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس جاءت عالية بصورة إجمالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي البطاشي وآخرين (٢٠٢٣) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بسلطنة عُمان جاءت فوق المتوسط بصورة إجمالية، وآل عوض (٢٠١٩) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عُمان جاءت عالية جدا بصورة إجمالية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جوشكون وآخرين (Coşkunet al.,2023) والتي أن أسفرت عن أن مستويات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العامة بمنطقة الأناضول الوسطى في تركيا كانت متوسطة بصورة إجمالية.

• ثانياً: مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصح:

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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟
وتم مناقشة وتفسير كل متغير على حده كما يأتي:

• أولاً: متغير الجنس:

أظهرت 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكورا وإناثا) 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 آل عوض (٢٠١٩)، الحراصي (٢٠١٧)، وجوشكون وآخرين (Coşkunet al.,2023)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي البطاشي وآخرين (٢٠٢٣)، والجرايدة والمسقري (٢٠١٨)، واللتان أوضحتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث..

• 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى) في

جميع الأبعاد ما عدا بُعد تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز المشاركة في القرارات المدرسية ولصالح ماجستير فأعلى . وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين حملة الماجستير قد اكتسبوا كثير من المعارف والخبرات والمهارات المتعلقة بتطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات التعليمية المعاصرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البطاشي وآخرين (٢٠٢٣) والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة ماجستير فأعلى.

بينما 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 تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس فأقل. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من آل عوض (٢٠١٩) ، والحرصي (٢٠١٧) ، والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

• 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 التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. 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 مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مُستمرة تُراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة، ويعملون في مناخ تنظيمي مُتقارب، ويلتزمون بقواعد وإجراءات مهنية توجهها فلسفة وسياسات تعليمية واحدة

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من الحرصي (٢٠١٧)، وجوشكون وآخرين (Coşkun et al., 2023) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة آل عوض (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة من (٥-١٠ سنوات)، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي البطاشي وآخرين (٢٠٢٣) ، والجرايدة والمسقري (٢٠١٨) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

٤٠- متغير المسمى الوظيفي:

أبرزت 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 جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين (Leithwood et al. Model) تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) في جميع أبعاد الدراسة. 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 تُلبى احتياجاتهم المهنية المتنوعة.

• نوصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- ◀ عقد مزيد من البرامج التدريبية لمديري المدارس في مجال القيادة التحويلية عامة ونموذج ليثوود وآخرين خاصة على مستوى وزارة التربية والتعليم ممثلة في المعهد التخصص للتدريب المهني للمعلمين، ومستوى المديريات 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 والتحديات 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.
- البطاشي، ماجد بن عدي بن محمد، حمزة، إسماعيل حسين؛ عثمان، عزام؛ برهان، محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، مصر، (٣١)، ١١٩-١٤٤.
- البلوشي، حسن بن علي بن إبراهيم؛ المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ حماد، وحيد شاه بور. (٢٠١٩). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن، (٦)، ٥٢-٦٧.

- الجرايدة، محمد سليمان مفضي؛ المسقري، عادل. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، المجلد 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.
- حريش، درويش محمد جبريل. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. التواصل، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة عدن، اليمن، (٤٨)، ٣-٢٧ .
- حسين، علي عريوة؛ يوسف، جفلوثي. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، الجزائر، ٨(٢)، ٣٠١-٣١٢ .
- 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.
- الرويس، سارة بنت صالح زويد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية بجامعة عين شمس، مصر، (٢٥٨)، ١١٨-١٧٤ .
- عبدالرمي، حلیمة؛ صالح، محمد عبدالله حسين. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، (١٣)، ٢٤٧-٢٥٧ .
- العبدلي، سليمان بن نايم حسين؛ فضل، محمود عبدالنواب عبدالنواب. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية - دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، الأردن، (٢٨)، ٥٤٤-٥٧١ .
- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليل بعدي، المجلد التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، ٣٧(١٤٧)، ٩٧-١٣٦ .
- مازن، حسام محمد. (٢٠١٢). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Coşkun, B. ; Katıtaş, S. ;Arslan, P .(2023). School principals' transformational leadership behaviors as a predictor of teachers' perceptions of organizational commitment. Research in Pedagogy, 13(1),193-207.
- Gaitanidou , A. ;Laios, A. ;Derri ,V. ; Chatzoudes, D. .(2023).Transformational and Instructional Leadership in Cross-Thematic Teaching. International Journal of Education Policy & Leadership, 19(1),1-21.
- Hu,H. ; Te, H. C.(2023). The Relationships among Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior and School Effectiveness: An Application of Meta-analysis and Structure Equation Modeling. Journal of Logistics, Informatics and Service Science 10(2). 212-230.
- Benjamin,B. ; Jerome, B.(2023).The Leadership Styles of Administrators and the Professional Effectiveness of Teachers - Enlighten Innovation and Creative Learning Among Educational Institutions. International Journal of Professional Business Review, 8(5), 1-18.

- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Alainati, S. J. ; Almonawer, N. S; Al-Hammad, F. A.. (2023). *Transformational Leadership in Education: Review of Literature*, *The International Journal of Business & Management*, 11(2),73-88.
- Okoth, U. A. (2018). *Transformational Leadership Practices in Curriculum Implementation (Environmental Education) in Secondary Schools in Siaya County, Kenya*, *European Scientific Journal*,14 (10),320-331.

