

The Impact of Transformational Leadership Styles on the Job Performance of Cycle Two School Teachers in Muscat Governorate, Sultanate of Oman: An Analytical Study

Ms. Amal Saif Al-Humaidi

University Sains Malaysia (USM)

Received:

24/02/2025

Revised:

10/03/2025

Accepted:

05/07/2025

Published:

30/10/2025

* Corresponding author:
amal.7maidi@gmail.com

Citation: Al-Humaidi, A. S. (2025). The Impact of Transformational Leadership Styles on the Job Performance of Cycle Two School Teachers in Muscat Governorate, Sultanate of Oman: An Analytical Study. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(11), 1 – 22.
<https://doi.org/10.26389/AJSPRL260225>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to explore the impact of transformational leadership styles among school principals on enhancing teachers' job performance, while also examining the mediating role of job satisfaction, intrinsic motivation, and professional flexibility. The research was conducted in Cycle two schools in the Governorate of Muscat, Sultanate of Oman. The study was grounded in a theoretical framework based on transformational leadership concepts, which position this leadership style as an effective approach for motivating teachers, developing their professional competencies, and fostering an educational environment geared toward excellence. The study employed an analytical methodology. Data were collected through a structured questionnaire comprising three main dimensions and distributed to a sample of 210 teachers, selected through a stratified random sampling technique. The data were analyzed using SPSS statistical tools, The findings revealed that transformational leadership is practiced at a very high level from the perspective of teachers. Additionally, teachers demonstrated a high degree of professional commitment and effective collaboration. The results further indicated that the mediating variables—particularly job satisfaction and professional flexibility—play a significant role in strengthening the relationship between transformational leadership and job performance. This highlights the importance of transformational leadership behaviors in achieving institutional goals within the education sector. The study concluded with several recommendations, most notably the need to adopt transformational leadership as a formal administrative model, to enhance the leadership competencies of school principals, and to prioritize the psychological and organizational factors that influence teacher performance, in alignment with the aspirations of Oman Vision 2040 for high-quality education.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, career development, inspirational motivation.

أثر أنماط القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان: دراسة تحليلية

أ.أمل سيف الحميدي

جامعة العلوم الماليزية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والمرنة المهنية، وذلك في مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. وقد انطلقت الدراسة من إطار نظري يسند إلى مفاهيم القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً فاعلاً في تحفيز المعلمين وتنمية مهاراتهم، ودعم بيئة العمل التربوية نحو التميز. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسية، وزعت على عينة مكونة من (210) معلمين ومعلمات. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين، كما أن الأداء الوظيفي لديهم يعكس التزاماً مهنياً عالياً وتعاوناً فعالاً. كما بينت النتائج أن العوامل الوسيطة، خاصة الرضا الوظيفي والمرنة، تلعب دوراً مهماً في تعميق العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، بما يعزز فعالية السلوك القيادي التحويلي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، أبرزها ضرورة تبني القيادة التحويلية كنمط إداري معتمد، وتنمية المهارات القيادية لدى مديرى المدارس، والاهتمام بالعوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر في أداء المعلمين، بما يتوافق مع توجهات رؤية عمان 2040 نحو تعليم عالي الجودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، التطوير المهني، التحفيز الإلهامي.

1- المقدمة.

تُعد القيادة التربوية من الركائز الأساسية في تطوير المؤسسات التعليمية والارتقاء بجودة التعليم، إذ تُسهم بشكل فعال في توجيه سلوك المعلمين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية. ومن بين الأنماط القيادية المتنوعة، بُرزت القيادة التحويلية كواحدة من أكثر الأساليب تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، نظرًا لاعتمادها على تحفيز العاملين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، ودعم التطوير المُفْتَى المستمر (Firmansyah et al., 2022). وفي هذا الإطار، تزايدت الدراسات التي اهتمت باستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، لما لها النمط القيادي من دور بارز في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق مخرجات تعليمية متميزة. وتمكن أهمية القيادة التحويلية في البيئة المدرسية من خلال قدرتها على إلهام المعلمين، وتعزيز التزامهم المؤسسي، وتشجيع الابتكار والإبداع في الممارسات الصحفية (Kaya, 2024). كما أن القيادة التحويلية تتجاوز الأدوار الإدارية التقليدية للقائد، لتصبح أداة محفزة تُشجع العاملين على تبني رؤى جديدة والسعى لتحقيق مستويات أداء أعلى.

علاوة على ذلك، تُسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة مدرسية داعمة قائمة على التعاون بين الإدارة والمعلمين، وتتوفر مناخاً إيجابياً ينعكس على رضا المعلمين عن عملهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي (Mardalena et al., 2024). وقد أكدت الدراسات السابقة أن المديرين الذين يتبعون هذا النمط القيادي يتمتعون بقدرة أكبر على تحقيق مستويات عالية من الالتزام الوظيفي والرضا المهني لدى المعلمين، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم وتطوير أدائهم التدريسي. (البطاشي وآخرون, 2023) كما وأشارت بعض الدراسات الحديثة إلى إمكانية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القيادة التحويلية، من خلال تطوير استراتيجيات إدارية مبتكرة (Pietsch & Mah, 2024) وانطلاقاً من هذه الأهمية، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر أنماط القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان، وذلك من خلال دراسة تحليلية تسعى إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، مع التركيز على العوامل الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، والدافعية المهنية، والالتزام التنظيمي. ويبلغ مجتمع الدراسة (3752) معلمًا ومعلمة في مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط للعام الدراسي الحالي، في حين ستقتصر العينة على (351) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل هذا المجتمع بدقة. وتأمل الدراسة من خلال نتائجها أن تقدم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التعليمية، ودعم صناع القرار في تبني أنماط قيادية فعالة تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وخلق بيئة تعليمية محفزة قادرة على دعم أهداف التعليم في سلطنة عُمان.

2- مشكلة الدراسة

تعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام واسع في الأوساط التعليمية نظرًا لقدرتها على تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين وتحفيزهم لتحقيق نتائج تعليمية متميزة. ومع ذلك، لا يزال هناك تفاوت في تطبيق هذا النمط القيادي داخل المؤسسات التعليمية، حيث تتأثر فعاليته بعوامل عدّة مثل الثقافة التنظيمية، ومستوى الدعم الإداري، و مدى استعداد المعلمين للتفاعل مع هذا النمط القيادي (Firmansyah et al., 2022). على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين، إلا أن بعض الجوانب لا تزال غير واضحة، لا سيما فيما يتعلق بالتغييرات الحديثة في بيئة العمل التربوية وتأثير التحولات الرقمية والتكنولوجية على تطبيقات القيادة التحويلية في المدارس (Pietsch & Mah, 2024). كما أن هناك نقاشاً في الدراسات التي تبحث في العوامل الوسيطة التي قد تعزّز أو تحدّ من تأثير هذا النمط القيادي على الأداء الوظيفي، مثل الرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي، والمرنة المهنية (Kaya, 2024). على ذلك، تتمثل إشكالية الدراسة في فهم مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للمعلمين في سياقات تعليمية مختلفة، مع التركيز على العوامل التي قد تُسهم في تعزيز هذا التأثير أو تقليله. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي شامل يساعد في تحديد الآليات الفعالة لتطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، مما يسهم في تحسين جودة التدريس والارتقاء بمستوى الأداء المهني للمعلمين، مما يسهم في تحسين جودة التدريس والارتقاء بمستوى الأداء المهني للمعلمين في مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان.

3- أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير أنماط القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان؟
- ما الدور الذي تلعبه العوامل الوسيطة، مثل الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي والمرنة المهنية، في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط؟
- كيف يمكن لمدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط تبني استراتيجيات قيادية قائمة على القيادة التحويلية لتحسين جودة التعليم وتطوير بيئة عمل محفزة للمعلمين؟

4-فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بولاية مسقط بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والمرنة المهنية) ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بولاية مسقط بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بولاية مسقط بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.

5-أهداف الدراسة

1. تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.
2. استكشاف الدور الوسيط لعوامل مثل الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية بمحافظة مسقط.
3. تقديم توصيات عملية للمدارس والقيادات التربوية بمحافظة مسقط حول كيفية تطبيق أساليب القيادة التحويلية بفعالية لتعزيز أداء المعلمين.

6-الأهمية العلمية والعملية للدراسة

- تُسهم الدراسة في توضيح الدور العلمي للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
- تُثري الأدب العربي بتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والعوامل الوسيطة كالرضا والتحفيز والمرنة.
- تسد فجوة بحثية حول تطبيق القيادة التحويلية في مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط.
- تقدم رؤى عملية للإدارات المدرسية وصناعة القرار لتفعيل القيادة التحويلية بفعالية.
- تدعم تصميم برامج تدريبية لتأهيل القادة التربويين على تطبيق الأساليب التحويلية.
- تُسهم في تطوير السياسات التعليمية وتعزيز بيئة العمل الداعمة للابداع والتطوير المهني.
- تتكامل مع مستهدفات رؤية عُمان 2040 بتعزيز جودة التعليم واستدامة الأداء الوظيفي للمعلمين.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة**2-1-الإطار النظري.****2-1-1-القيادة التحويلية:**

وفقاً لـ Firmansyah (2022)، تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، حيث برزت كأحد الأنماط القيادية الفعالة التي تؤثر بشكل مباشر في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية. يتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام فريق العمل، وتحفيزه لتحقيق مستويات أداء عالية، وتعزيز بيئة عمل داعمة للابداع والتطوير. وقد أشار Kaya (2024) إلى أن المؤسسات التربوية شهدت تطورات كبيرة في أساليب القيادة، مما دفع الباحثين إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على جودة التدريس وكفاءة المعلمين، باعتبارها نموذجاً إدارياً يركز على التفاعل الإيجابي بين القائد والمعلمين، ويعزز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

يعنى هذا المبحث بتقديم إطار نظري حول القيادة التحويلية، حيث يتناول مفهومها، وأبعادها الأساسية، وأهميتها في السياق التعليمي، إضافة إلى استعراض تأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين والعوامل التي قد تؤثر في مدى فاعليتها. إذ تشير دراسة Mardalena et al. (2024) إلى أنَّ تبني القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية، من خلال تطوير مهارات المعلمين وتعزيز شعورهم بالتحفيز والانتماء لمؤسساتهم.

كما أن تطبيق هذا النمط القيادي يساعد في خلق بيئة تعليمية منتهٌة تتكيف مع التحولات المستمرة في مجال التعليم، لا سيما في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والابتكار في تطوير نظم التدريس. (Pietsch & Mah, 2024) علاوة على ذلك فقد أكدت دراسة Firmansyah et al. (2022) إلى أنَّ العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لا تقتصر على توفير بيئة محفزة للمعلمين، بل تمتد إلى تأثيرها في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتعزيز الكفاءة التدريسية، وتقليل معدلات الإرهاق الوظيفي، من خلال تمكين المعلمين ومنحهم فرصاً أكبر للابداع والمشاركة الفعالة.

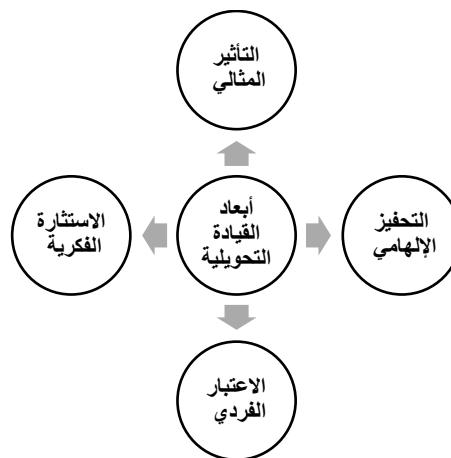
ومن جانب آخر، أشارت دراسة Kaya (2024) إلى أهمية تحليل الأسس النظرية للقيادة التحويلية، بدءاً بتعريفها وأبعادها الجوهرية، وصولاً إلى دراسة أثرها على أداء المعلمين، والرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي، مع تسلیط الضوء على العوامل المؤثرة في فاعليتها، مثل الدعم الإداري، وثقافة المؤسسة، واستعداد المعلمين لتبني أساليب تدريس حديثة ومتطرفة. تُسهم هذه المعالجة النظرية في تقديم فهم متكامل للقيادة التحويلية، مما يساعد في توجيه الأبحاث التطبيقية نحو استراتيجيات أكثر كفاءة لتطوير البيئة التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة.

2-1-2-القيادة التحويلية وأثرها على بيئة العمل التربوية

يُعد (1978) Burns من أوائل من قدّموا مفهوم القيادة التحويلية في علم الإدارة والقيادة، حيث طرح هذا المفهوم في كتابه Leadership، مُشيرًا إلى أن القيادة التحويلية تقوم على إلهام التابعين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات من خلال تعزيز الابتكار والالتزام التنظيمي. ويعتمد هذا النوع من القيادة على بناء علاقة قوية بين القائد والتابعين، مما يمكنهم من تطوير قدراتهم وتحقيق أقصى إمكاناتهم. وقد مر هذا المفهوم بمراحل تطورية متعددة، إذ ساهم عدد من الباحثين في بلوغه وتوسيعه ليصبح أحد أهم نظريات القيادة الحديثة وأكثرها تأثيراً. ووفقاً ل(Burns 1978)، تُعد القيادة التحويلية عملية ديناميكية تهدف إلى رفع مستوى القيم والدافعية لدى كل من القائد والتابعين، مما يؤدي إلى تحول إيجابي في المنظمة والمجتمع. فالقائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف المحددة، بل يسعى لحداثة تغيير جوهري في طريقة تفكير وسلوك التابعين، بما يعزز التزامهم ويدفعهم لتقديم أداء يتجاوز المتطلبات التقليدية.

وقد (1978) Burns بين نوعين من القيادة: القيادة التبادلية، التي تعتمد على المكافآت والعقوبات كأساس لتحفيز الأفراد، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership)، التي ترتكز على تطوير الأفراد وتعزيز دافعياتهم الداخلية من خلال تحفيزهم فكريًا وعاطفيًا. واعتبر أن القيادة التحويلية أكثر استدامة وتأثيراً، لأنها لا تعتمد فقط على التحفيز المادي، بل تسعى إلى إحداث تحول جوهري في طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المنظمة. لاحقاً (1985) Bass قام بتوسيع هذا المفهوم وتطوريه في كتابه Leadership and Performance Beyond Expectations، حيث قدم تعرضاً أكثر دقة للقيادة التحويلية بوصفها عملية تهدف إلى تعزيز الأداء من خلال تغيير مواقف التابعين وتحفيزهم للوصول إلى مستويات أداء تتجاوز التوقعات. ووفقاً له، فإن القيادة التحويلية ليست مجرد علاقة ملهمة بين القائد والتابعين، بل هي إطار متكامل يمكن قياسه وتحليله علمياً لهم تأثير القائد على مرؤوسه. حدد باس أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، والتي أصبحت فيما بعد الأسس الذي اعتمدت عليه معظم الدراسات في هذا المجال:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): يعكس هذا البعد قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يحتذى به، حيث يكتسب احترام واعجاب التابعين من خلال التزامه الأخلاقي، واتخاذ قرارات صادمة، والتصرف بشفافية ونزاهة. القائد التحويلي لا يفرض سلطته، بل يستمد نفوذه من القيم والمبادئ التي يؤمن بها ويتبناها عملياً.
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): يتميز القائد التحويلي بقدرته على صياغة رؤية واضحة ومحفزة تلهم التابعين وتشجعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. يقدم القائد توقعات عالية لمستويات الأداء، ويستخدم التواصل الفعال والخطاب التحفيزي لتعزيز الثقة والتفاؤل بين فريق العمل.
3. الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يشجع القائد التحويلي التابعين على التفكير النقدي، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وتحدي الأفكار التقليدية. ويدفعهم إلى التساؤل، والتجربة، والبحث عن حلول جديدة، مما يعزز الإبداع التنظيمي والتطور المستمر داخل المؤسسة.
4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يولي القائد التحويلي اهتماماً باحتياجات كل تابع على حدة، ويوفر لهم الدعم والتوجيه الشخصي، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية. ويحرص القائد على بناء علاقات قائمة على الثقة، والتواصل الفعال، والتفاعل المستمر مع فريق العمل.



الشكل (1): الأبعاد الأربع الرئيسية لقيادة التحويلية/ المصدر: (Bass, 1985)

وتشير دراسة (1978) Burns إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بعمق في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتحفيز الداخلي، إذ يعتمد القائد التحويلي على الإلهام والتحفيز بدلاً من السيطرة، مما يجعل التابعين جزءاً من رؤية مشتركة تدفعهم للأداء العالي والإبداع والولاء للمنظمة. كما أن الاستشارة الفكرية تشجعهم على تحدي الواقع القائم وابتکار أساليب جديدة للعمل. وأكد (1985) Bass أن المؤسسات التي تبني القيادة التحويلية تحقق إنتاجية وأداء أعلى وقدرة أفضل على التكيف مع التغيرات، لما تخلقه من بيئة مشجعة على المبادرة والتجدد. تُعد القيادة التحويلية إطاراً متكاملاً لفهم تأثير القائد في التابعين، من خلال التحفيز، والإلهام، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، وقد طرَّر Bass نموذجاً أكثر تفصيلاً للفهوم الذي أسسه Burns، مما جعلها من أهم العوامل الداعمة لنجاح المؤسسات الحديثة. ويرى (1985) Bass أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين بيئة العمل التربوية عبر تعزيز روح المبادرة، وتحفيز المعلمين، وخلق مناخ إيجابي يدعم الابتكار والتطوير المهني. ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام فريقه، وتعزيز الاتباع المؤسسي، مما يرفع الرضا الوظيفي وجودة التعليم.

وفي السياق نفسه، أوضح (1978) Burns أن المدارس التي تعتمد هذا النمط القيادي تحقق نتائج تعليمية أفضل ومستويات أعلى من التعاون والولاء المهني، إذ يعتمد القائد التحويلي على التحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية بدلاً من الحوافز المادية وحدها. كما يشير Bass (1985) إلى أن تقديم رؤية واضحة وتشجيع الأهداف الطموحة يدفع المعلمين إلى العمل بحماس ومواجهة التحديات.

كما أكد (1978) Burns أن العلاقة بين المعلمين والإدارة تمثل عنصراً حاسماً في الرضا الوظيفي، إذ يُظهر القائد اهتماماً فردياً باحتياجات المعلمين ويدعم نموهم المهني، مما يعزز الثقة والالتزام. وأشار Bass (1985) إلى أن هذه القيادة تمكّن المعلمين من تبني أساليب تدريس مبتكرة والانخراط في التطوير المهني المستمر، بينما يرى (1978) Burns أنها ترسّخ ثقافة التعاون وتقاسم المسؤوليات وتبادل الخبرات، بما يرفع جودة المخرجات التعليمية ويلّل الضغوط المهنية.

واستناداً إلى الزيبيدي وأخرون (2022) في دراستهم التي أُجريت في مدارس محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية إلى أن ممارسات القيادة التحويلية ضرورة لتحقيق جودة تعليمية مستدامة ومواكبة للتغيرات الحديثة.

2-3-العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمعلمين والعوامل المؤثرة فيها

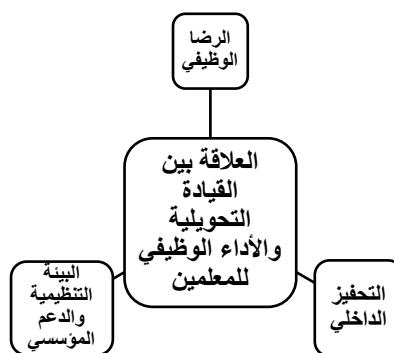
بالإشارة إلى الزيبيدي وأخرون (2022) في دراستهم التي أُجريت في مدارس محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية إلى أن ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس أسهمت بشكل واضح في تطوير الأداء المهني للمعلمين، وذلك من خلال تعزيز التحفيز الذاتي وتقديم الدعم المستمر.

وتعتبر القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية، كما أُشير سابقاً، حيث تُسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال تحفيزهم، وتطوير مهاراتهم، وخلق بيئة تعليمية داعمة. ويعتمد هذا النمط القيادي على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلمين.

وإسناداً إلى عدد من الباحثين فإن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمعلمين تتأثر بعدة عوامل، أبرزها:

- الرضا الوظيفي: ويعتبر من العوامل الأساسية التي تعزز تأثير القيادة التحويلية على الأداء. فقد أظهرت دراسة في بلدان الأردن أن المديرين الذين يمارسون القيادة التحويلية يساهمون في زيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. (المجالي، 2022)
- التحفيز الداخلي: يشير إلى الدافعية الذاتية لدى المعلمين. في دراسة ميدانية على المشرفين الدينيين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، تبين أنها تساهم في رفع مستوى التحفيز الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. (النظيري، 2021)

3. **البيئة التنظيمية والدعم المؤسسي:** وهو ما يُعزز من فعالية القيادة التحويلية. في دراسة حول مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، تبين أن تطبيق القيادة التحويلية يتطلب دعماً مؤسسيًا وهيكلاً إدارياً مناً لتحقيق نتائج إيجابية (المنذري، 2017)



الشكل (2): العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمعلمين/المصدر: (المنذري، 2017؛ النظيري، 2021؛ المجالي، 2022) واستناداً لما ورد أعلاه فإن الزبيدي وأخرون (2022) أكدوا في دراستهم التي أجريت في مدارس مكتب تعليم الليث بالملكة العربية السعودية أن المديرين الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين من خلال تقديم الدعم والتحفيز وتشجيع الابتكار.

وفي السياق نفسه، أوضح المجالي (2022) من خلال دراسته في بلديات الأردن أن تطبيق أساليب القيادة التحويلية يساهم في زيادة رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الدافعية الذاتية.

أما النظيري (2021) فقد أشار إلى أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل المشرفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان تؤدي إلى رفع مستوى التحفيز الداخلي لدى المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على جودة التدريس وتحقيق الأهداف التعليمية. وتُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث تعمل على تحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى من خلال تعزيز الرؤية المشتركة والاهتمام الفردي. ومن العوامل المؤثرة في هذه العلاقة: الرضا الوظيفي، إذ إن التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية التي يمارسها القائد التحويلي تُسهم في تحسين شعور المعلمين بالرضا عن بيئته العمل، مما يعزز من أدائهم المهني. كما أظهرت دراسة الزبيدي وأخرون (2022) أن المؤسسات التي تدعم بيئة عمل منفتحة ومشجعة على الابتكار تحقق نتائج أفضل في تطبيق القيادة التحويلية. ويُستنتج من ذلك أن القيادة التحويلية تُعد محركاً رئيسياً لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، من خلال التركيز على التحفيز الداخلي، والرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي.

عليه، تُبرز الدراسات أهمية تبني المؤسسات التعليمية لاستراتيجيات قيادية تحويلية تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في فاعليتها، بما في ذلك الدعم المؤسسي والتحفيز المهني، وذلك لضمان تحقيق أفضل النتائج التعليمية المستدامة.

2-4-تحليل دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير جوهري في الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة العمل الفعالة. في تُركَز على تحفيز المعلمين وتطوير قدراتهم المهنية بما ينعكس على جودة الأداء. وأشارت دراسة المبيضين (2023) إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز الدافعية الإيجابية وبناء ثقافة مهنية محفزة داخل المدرسة، بينما أكدت دراسة الشمري وأخرون (2022) أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، كالإلهام والتحفيز، يُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. ومن ثم، تمثل القيادة التحويلية مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز والإبداع في التعليم وتطوير جودة العملية التعليمية.

2-5-دور العوامل الوسيطة في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

تُعد القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، غير أن العوامل الوسيطة تُعزز هذه العلاقة وتزيد من فاعليتها. وتشمل هذه العوامل: الدافعية الداخلية، بيئة العمل التنظيمية، القيم المشتركة، والثقة المؤسسية. فقد أوضحت المبيضين (2023) أن القيادة التحويلية تُسني الدافعية الداخلية وتدعم ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. كما بين Zeinabadi (2013) أن القيادة التحويلية يُلهمون المعلمين عبر تلبية احتياجاتهم النفسية من تقدير وانتماء، مما يحفزهم لتحقيق أداء أفضل.

إضافة إلى ذلك، تُعد بيئة العمل التنظيمية وسيطاً محورياً في دعم تأثير القيادة التحويلية؛ حيث أكدت الشمري وأخرون (2022) أن هذا النمط القيادي يخلق بيئة محفزة تُعزز التواصل والتعاون المهني. كما أبرزت دراسة Archard (2013) أهمية القيم المشتركة والثقة في ترسیخ الالتزام والجدية في العمل، إذ يزداد الأداء الإيجابي عندما يشعر المعلمون بعدالة القيادة وصدق توجهها.

وبيّنت مجموعة من الدراسات (المبيضين، 2023؛ الشمري وأخرون، 2022؛ Zeinabadi, 2013؛ Archard, 2013) أن فاعلية القيادة التحويلية لا تتحقق بمعزل عن البيئة الداعمة التي تُعزز الدافعية، وتنكس العدالة، وتبني الثقة المؤسسية. كما أشارت الشمري وأخرون (2022) إلى أن الدعم الاجتماعي والمهني من الزملاء يُسهم في رفع الانتساع والرضا الوظيفي، بينما أوضح Zeinabadi (2013) أن العدالة التنظيمية تمثل عنصراً وسيطاً يرفع من التزام المعلمين وتحفيزهم للأداء المتميز.

وتُبّرّز دراسة Archard (2013) دور تكين المعلمين كعامل وسيط يُسهم في تعزيز استقلاليتهم ومسؤوليّتهم المهنية، في حين أوضحت المبيضين (2023) أن تدريب المعلمين على تبني ممارسات قيادية تحويلية يُعزز ثقافة التعاون والابتكار داخل المدرسة. كما يُظهر تحليل Zeinabadi (2013) أن الالتزام المهني يمثل حلقة وصل بين القيادة التحويلية والأداء، حيث يُسهم القادة الإلمايون في بناء الثقة والاحترام المتبادل بما يخلق بيئه تعليمية منتجة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن العوامل الوسيطة — مثل الدافعية الداخلية، الدعم الاجتماعي، العدالة التنظيمية، التمكين القيادي، والالتزام المهني — تُعزز بفاعلية أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للمعلمين، مما يجعلها أداة استراتيجية لتحقيق التميز والاستدامة في المؤسسات التعليمية.

وعليه فإن الباحث يرى، بأن القيادة التحويلية أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يمكن تعزيز هذا التأثير من خلال عوامل وسيطة مثل الدافعية الداخلية، بيئه العمل التنظيمية، الدعم الاجتماعي، العدالة التنظيمية، والتمكين القيادي. وتُشير الدراسات إلى أن هذه العوامل تُسهم في تعزيز الالتزام المهني لدى المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وخلق بيئه تعليمية إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر في العملية التعليمية.

2-6-استراتيجيات تعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية وتحسين جودة التعليم

استناداً إلى Leithwood and Jantzi (2005) تُعد القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة الهدافه إلى إحداث تغيير إيجابي وجذري في المؤسسات التعليمية من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المشتركة، مما ينعكس على جودة التعليم. وقد أظهرت نتائجهما أن تطبيق القيادة التحويلية يُسهم بفاعلية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج تعليمية ملموسة.

وتعتمد القيادة التحويلية على مجموعة من الاستراتيجيات الجوهرية لتعزيز فاعليتها، من أبرزها:

1. تطوير رؤية ورسالة مشتركة توحّد الجهود نحو أهداف تعليمية واضحة، وتعزز الانتساع والمسؤولية الجماعية، وهو ما أشار إليه الخالدي (2014) باعتباره ركيزة لتحقيق نتائج تعليمية متميزة.
2. تمكين المعلمين والمشاركة في اتخاذ القرار كعامل محوري لتعزيز الثقة والانتساع المهني، إذ يؤكد al Nguni et al (2006) أن إشراك المعلمين في القرارات التعليمية يرفع من التزامهم وجودة أدائهم.
3. بناء ثقافة الابتكار والتحسين المستمر من خلال تشجيع تبني أساليب تدريس حديثة وتطبيق ممارسات الجودة الشاملة، كما أوضحت دراسة سعادة وزرقين (2017).
4. توفير الدعم المهني والمعنوي عبر التدريب المستمر وتقدير الجهود، وهو ما يبيّنه الخالدي (2014) بوصفه عاملًا أساسياً في رفع الرضا الوظيفي وتحقيق الجودة التعليمية.
5. بناء الثقة والشفافية بين القيادة والمعلمين لضمان بيئه عمل عادلة ومحفزة، كما أشار al Robinson et al (2008) إلى دور العدالة في تعزيز الالتزام بتحسين جودة التعليم.
6. تعزيز الدافعية الداخلية عبر تلبية احتياجات المعلمين النفسية والمهنية كالتقدير والانتساع، مما يرفع من جودة الأداء (Nguni et al., 2006).
7. تعزيز روح العمل الجماعي وتشجيع التعاون وتبادل الخبرات، وهو ما اعتبره Leithwood & Jantzi (2005) من أهم ركائز نجاح القيادة التحويلية في رفع مستوى جودة التعليم.

وبذلك، تُعد القيادة التحويلية نهجاً متكاملًا يُسهم في تطوير الكوادر التعليمية وتحقيق بيئه تعليمية محفزة قائمة على الثقة، المشاركة، والابتكار المستمر.



الشكل (3): استراتيجيات تعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية وتحسين جودة التعليم /المصدر: (1)

بناءً عليه فإنه، يتضح أن استراتيجيات تعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية تشمل تطوير رؤية مشتركة، تمكين المعلمين، بناء ثقافة الابتكار، تقديم الدعم المهني، تعزيز الثقة، تعزيز الدافعية الداخلية، وتشجيع العمل الجماعي. تُسهم هذه الاستراتيجيات في تحسين جودة التعليم من خلال بناء بيئة تعليمية إيجابية تُحفز على التطور المستمر والابتكار. ويُتضح من ذلك بأهمية تعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية من خلال عدة استراتيجيات أساسية، مثل تطوير رؤية ورسالة مشتركة تهدف إلى توحيد الجهود نحو تحسين جودة التعليم، وتمكين المعلمين وإشراكهم في صنع القرارات لتعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام. كما يُوصى ببناء ثقافة الابتكار والتحسين المستمر لتشجيع تبني أساليب تدريس حديثة وفعالة، بالإضافة إلى تقديم الدعم المهني والمعنوي للمعلمين لتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. كما تُعبر الثقة المتبادلة بين القيادة والمعلمين عنصراً أساسياً لخلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم تحقيق الجودة. ويشدد على أهمية تعزيز الدافعية الداخلية للمعلمين وتشجيع روح العمل الجماعي والتعاون بينهم. تُسهم هذه التوصيات في تحقيق بيئة تعليمية محفزة تعزز من تطوير الأداء الوظيفي وتحسين جودة التعليم.

2-الدراسات السابقة

1. هدفت دراسة **Pietsch & Mah (2024)** التي أُجريت في أستراليا إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في سياق التحول الرقمي داخل المدارس، مع التركيز على أهمية تبني عقلية رقمية لتعزيز الابتكار التعليمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل أثر القيادة التحويلية على دمج التكنولوجيا الحديثة في التعليم، وشملت العينة (120) قائدًا تربويًا و(250) معلمًا تم اختيارهم بالعينة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن القادة الذين يمتلكون عقلية رقمية قادرون على تحفيز فرق العمل لتحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة، مما انعكس إيجابياً على تطوير أساليب التدريس. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية الرقمية ووضع سياسات تربوية داعمة للتحول الرقمي المستدام.
2. أُجريت دراسة **الراسبي (2024)** في محافظة جنوب الشرقيّة بسلطنة عُمان بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي على عينة مكونة من (361) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالعينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتوافق المهني للمعلمين. وأشارت إلى أن يُعد التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كانا الأكثر ممارسة من قبل المديرين، في حين جاءت الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين وتضمين مفاهيمها ضمن برامج إعداد القيادات التربوية.
3. هدفت دراسة **Mardalena et al (2024)** في إندونيسيا إلى تحليل الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحليل البيانات المجمعة من (500) معلم يعملون في مدارس حكومية وخاصة. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على أداء المعلمين، وأن هذا التأثير يزداد قوّة عندما يكون الرضا الوظيفي مرتفعاً. كما تبيّن أن القادة الذين يمارسون الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية يحققون نتائج أفضل في الأداء. وأوصت الدراسة بتبنيّة عمل محفزة وتعزيز الدعم الإداري والنفسي للمعلمين من أجل تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستويات الأداء.
4. هدفت دراسة **Kaya (2024)** التي أُجريت في تركيا إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع المعلمين، مع التركيز على المرونة المهنية والرضا الوظيفي كعوامل وسليمة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي، ووزعت استبيانات على (300) معلم من مدارس متنوعة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز الإبداع الوظيفي، وأن المرونة المهنية تعدّ عاملًا وسيطًا قوياً في هذه العلاقة. كما أكدت أن القادة الذين يُشجعون على الابتكار والإلهام الفكري يحققون نتائج أفضل في تطوير الإبداع داخل الفصول الدراسية. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية تركز على الإبداع المهني وتشجيع المؤسسات التعليمية على تبنيّ أساليب قيادية مرنّة تدعم الابتكار.
5. أُجريت دراسة **Firmansyah et al, 2022** في عدة دول آسيوية بهدف تحليل التأثير العام للقيادة التحويلية على أداء المعلمين باستخدام منهج التحليل التلوّي، من خلال مراجعة وتحليل نتائج (65) دراسة سابقة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي لتجمّع البيانات من بيانات تعليمية متعددة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُعزّز التزام المعلمين الوظيفي وإبداعهم، وأن الدعم التنظيمي يُقوّي من إثرها في حين قد تحدّد العوامل الثقافية من فاعليتها في بعض الدول. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية وتشجيع السياسات التي تدعم بيئة عمل محفزة للمعلمين بما يسهم في تحسين جودة التعليم.

2-2-أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة تباينًا في الأهداف والمهجيات والعوامل الوسيطة. فقد ركزت دراسة Pietsch & Mah (2024) على التحول الرقمي في المدارس، بينما تناولت al-Firmansyah et al. (2022) التأثير العام عبر تحليل تلوى شامل. ودرست Mardalena et al. (2024) الرضا الوظيفي كعامل وسيط، في حين دمجت Kaya (2024) بين المرونة المهنية والرضا الوظيفي في تفسير الإبداع. أما دراسة الراسي (2024) فتميزت بسياقها العماني وتركيزها على التوافق المهني بدلاً من الأداء. وتكشف هذه الاختلافات المنهجية والمالحالية عن شمولية القيادة التحويلية ودورها المحوري في تطوير أداء المعلمين وتحسين جودة العملية التعليمية في بيئات متنوعة.

أوجه الالتفاق بين الدراسات السابقة

تفق الدراسات السابقة على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين وتعزيز بيئة العمل المدرسية، إذ أوضحت أنها تسهم في تحفيز المعلمين وزيادة التزامهم الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم (Firmansyah et al., 2022; Kaya, 2024). كما أكدت أهمية عناصر القيادة التحويلية المتمثلة في التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء المهني (Mardalena et al., 2024).

وأتفق الدراسات كذلك على أن الرضا الوظيفي يمثل متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، إذ يعزز هذا النمط القيادي رضا المعلمين ويزيد من دافعيتهم للتدريس (Kaya, 2024; Mardalena et al., 2024). كما أبرزت دراسة Pietsch & Mah (2024) أهمية القيادة الرقمية التحويلية في دعم التحول الرقمي والابتكار التربوي داخل المدارس.

وفيما يخص التوصيات، أجمعت الدراسات على ضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من خلال برامج تدريبية مكثفة، بما يمكنهم من تحفيز فرق العمل ودعم بيئة تعليمية إيجابية (Firmansyah et al., 2022; Mardalena et al., 2024). كما أوصت بضرورة تبني استراتيجيات قيادية حديثة تعزز المرونة المهنية والإبداع (Kaya, 2024). وفي السياق العربي، أكدت دراسة الراسي (2024) في سلطنة عُمان على الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحسين التوافق المهني للمعلمين، وتنمية التفاعل الجماعي داخل المدرسة.

بوجه عام، تتفق جميع الدراسات على أن القيادة التحويلية تمثل عاملًا حاسماً في تحسين الأداء التعليمي والتطوير المهني، الأمر الذي يستدعي ترسیخ هذا النمط القيادي في المؤسسات التعليمية لتحقيق جودة مستدامة في التعليم.

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، فإن هناك فجوات بحثية لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف. تمثل أولى هذه الفجوات في تأثير السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، إذ ركزت أغلب الدراسات على بيئات تعليمية محددة دون مقارنات دولية أو مؤسسية (Firmansyah et al., 2022). كما بُرِزَ نقص في الدراسات التي تبحث تفاعل القيادة التحويلية مع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في التعليم، حيث تناولت بعض الأبحاث مثل Pietsch & Mah (2024) العقلية الرقمية دون تحليل آليات التكيف القيادي مع التكنولوجيا الحديثة.

وتشير الدراسات كذلك إلى غياب البحوث الطولية التي تتبع العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين على المدى الطويل، إذ اعتمد معظمها على بيانات مقطعة لا تعكس التغيرات المستمرة في البيئات المدرسية (Mardalena et al., 2024). كما لم تُعالج البحوث السابقة بعمق دور العوامل الفردية مثل الذكاء العاطفي والمرونة النفسية في تعزيز فاعلية القيادة التحويلية (Kaya, 2024).

وتنعكس هذه الفجوات على البحث الحالي الذي يسعى إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمعلمين في البيئة العمانية، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية. كما يهدف إلى دمج العوامل النفسية والرقمية كمتغيرات وسليمة لبناء نموذج قيادي متكامل يسهم في تطوير الأداء التعليمي ومواءنته مع متطلبات التحول التربوي الحديث في سلطنة عُمان..

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي لعلمي الصفوف (9-12) بمدارس ولاية مسقط في سلطنة عُمان، نظرًا لقدرته على تحليل العلاقات بين المتغيرات التربوية واستخلاص نتائج علمية تسهم في تحسين الممارسات التعليمية والإدارية. يتكون مجتمع الدراسة من (461) معلماً ومعلمة (152 معلماً و309 معلمات) وفق بيانات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2024. وبناءً على جدول كرجسي ومورغان تم تحديد عينة عشوائية بسيطة حجمها (210) مشاركين تمثل المجتمع بدقة إحصائية مناسبة.

أُستخدمت الاستبيانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتضمنت ثلاثة محاور:

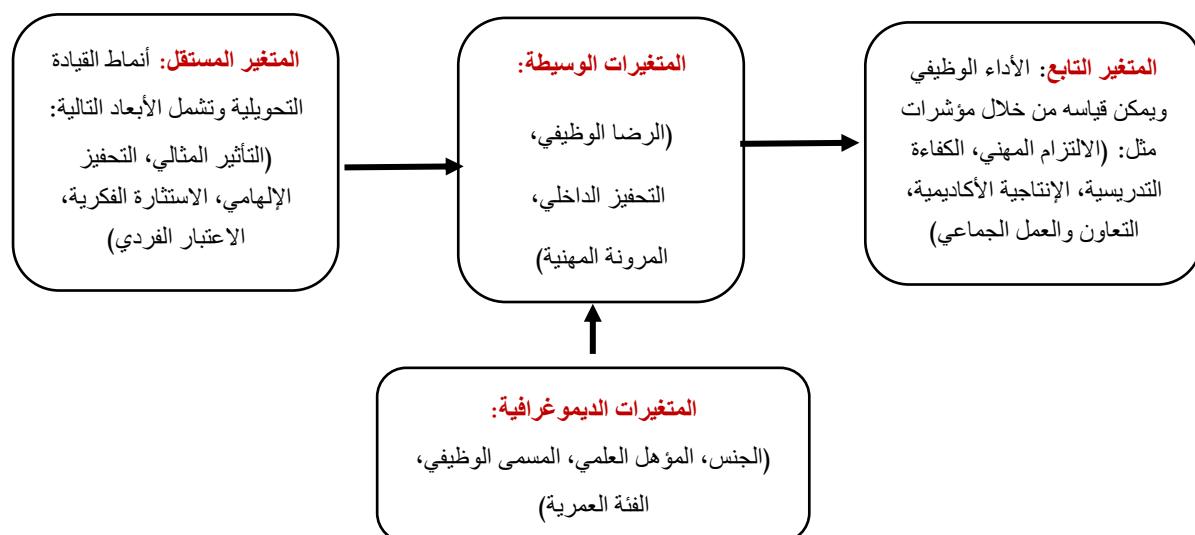
1. أنماط القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
2. العوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، المرونة المهنية).
3. الأداء الوظيفي للمعلمين (الالتزام المهني، الكفاءة التدريسية، التعاون، الإنتاجية الأكademie).

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال التكرارات والنسب المئوية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الصدق والثبات، والمتosteas الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاتجاهات، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر العوامل الوسيطة. وتهدف هذه المنهجية إلى تقديم نتائج علمية تسهم في تعزيز القيادة المدرسية وجودة الأداء التعليمي بما ينماشى مع رؤية عمان 2040.

كما تم تطبيق مخطط PRISMA في مراحل اختيار الدراسات، حيث تم تحديد (35) دراسة أولياً عبر قواعد البيانات والبحث اليدوي، وبعد إزالة المكررات وفحص العناوين والملخصات استبعدت (7) دراسات لعدم ملاءمتها، ليبقى (23) دراسة نهائية تم اعتمادها في الإطار التحليلي للدراسة.

2-متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: أنماط القيادة التحويلية وتشمل الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي ويمكن قياسه من خلال مؤشرات مثل: (الالتزام المهني، الكفاءة التدريسية، الإنتاجية الأكademie، التعاون والعمل الجماعي)
- المتغيرات الوسيطة: (الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، المرونة المهنية)
- المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية)



الشكل (4): النموذج المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات / المصدر: من إعداد الباحثة

3- ثبات الأداة (كرونباخ ألفا)

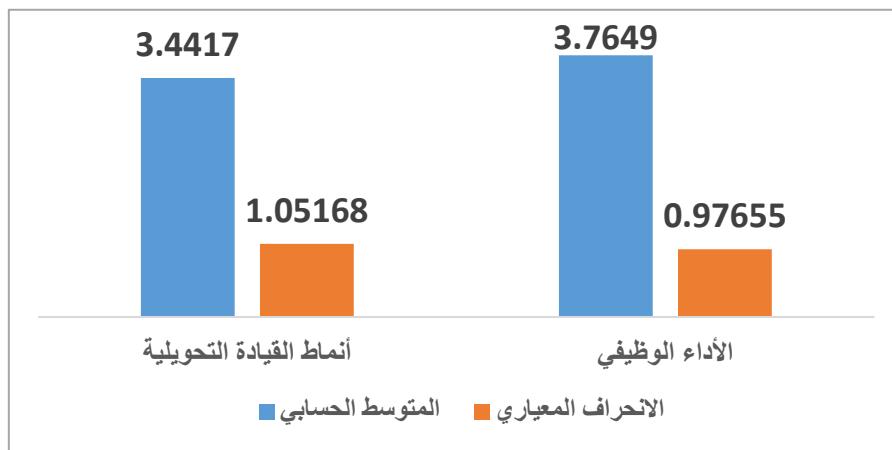
الجدول رقم (1): قياس صدق وثبات الاستبيانة

قيمة معامل الصدق	معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات	عدد الاستبيانات
0.986	0.974	24	210

يشير الجدول رقم (1) نتائج التحليل الإحصائي الأولى لأداة الدراسة التي تمثلت في استبيان موجهة إلى معلمى ومعلمات الصفوف (12-9) في مدارس ولاية مسقط، وذلك بهدف التتحقق من مدى صدقها وثباتها. وقد بلغ عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل (210) استبياناً، وهو عدد يمثل العينة المعتمدة في هذه الدراسة، حيث تم تحديدها وفق جدول كرجسي ومورغان لتمثيل مجتمع الدراسة الكلى البالغ (461) معلمًا ومعلمة، مما يعزز من صلاحية نتائج الدراسة وقابليتها للتعميم. ونلاحظ من الجدول أن عدد العبارات المكونة لأداة الاستبيان بلغ (24) عبارة، وهو عدد مناسب يتيح تغطية محاور الدراسة بصورة متوازنة دون إرهاق المبحوثين، كما يضمن التدرج في القياس وتنوع المؤشرات

المطروحة. وتشير القيمة الإحصائية لمعامل كرونباخ ألفا إلى مستوى مرتفع جداً بلغ (0.974)، وهي قيمة تدل على وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. ويند هذا المؤشر دليلاً على أن العبارات المندرجة ضمن الأداة تقيس المفهوم نفسه دون تباين أو تضارب.

أما فيما يتعلق بالصدق، فقد بلغت قيمة معامل الصدق (0.986)، وهي قيمة عالية جداً تعكس مدى قدرة الأداة على قياس الطواهر أو المتغيرات المستهدفة بدقة وفعالية. ويند هذه النتيجة مؤسراً على توفر الصدق الظاهري وصدق المحتوى، مما يشير إلى أن فقرات الاستبيان تم بناؤها بطريقة علمية منهجية، تتفق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. من خلال هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الاستبيان أثبتت كفاءتها من حيث الصدق والثبات، وهي بذلك تشكل أداة قياس موثوقة يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتفسير والتحليل العلمي. كما أن حجم العينة المختارة ومدى توافقه مع المعايير الإحصائية المعتمدة يعزز من مصداقية النتائج ويدعم صحة التعميمات المستخلصة من الدراسة. بناءً عليه، فإن النتائج الواردة في هذا الجدول تمثل خطوة أساسية تؤكّد جاهزية أداة الدراسة لاستخدامها في القياسات الإحصائية المتقدمة وتحليل الفرضيات، مما يسهم في تعزيز القيمة العلمية للبحث ويساعد في تفسير الطواهر التربوية المرتبطة بموضوع الدراسة.



شكل رقم (5): تمثيل بياني لدرجة الموافقة على أبعاد الدراسة

يعرض الجدول رقم (2) درجة الموافقة على أبعاد الدراسة التي تشمل بعدين رئيسيين هما: "أنماط القيادة التحويلية" و"الأداء الوظيفي"، وذلك بناءً على إجابات عينة الدراسة البالغ عددها (210) من المعلمين والمعلمات. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم أعمق لاتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات محل الدراسة، من خلال قراءة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المصاحبة. بالنسبة للبعد الأول وهو "أنماط القيادة التحويلية"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.4417)، وهو يقع ضمن المدى الذي يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يبدون اتفاقاً واضحاً على توفر أنماط القيادة التحويلية في بيئته عملهم. وتدل هذه النتيجة على إدراك إيجابي لدى القادة في تبني وتحفيز الأساليب التحويلية في القيادة، مثل التأثير المثالى والتحفيز الإلهامى والتمكين الفكري والاعتبارات الفردية. أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (1.05168)، وهي تشير إلى وجود تفاوت نسبي في آراء أفراد العينة، إلا أنه يبقى ضمن النطاق المقبول إحصائياً، ولا يُضعف من دلالة المتوسط الحسابي.

أما البعد الثاني "الأداء الوظيفي"، فقد سجل متوسطاً حسابياً أعلى بلغ (3.7649)، مما يشير كذلك إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين على مستوى أدائهم في وظائفهم. وهذا يعكس تصوراً إيجابياً لدى المعلمين والمعلمات عن جودة أدائهم ومدى التزامهم بمهامهم المهنية، وقدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. كما أن الانحراف المعياري المصاحب لهذا البعد بلغ (0.97655)، وهو أقل من نظيره في بعد القيادة التحويلية، مما يشير إلى أن آراء المشاركين حول هذا البعد كانت أكثر تجانساً واستقراراً. وبمقارنة المتوسطين الحسابيين بين البعدين، يتبيّن أن بعد "الأداء الوظيفي" قد حصل على درجة أعلى من "أنماط القيادة التحويلية"، ما قد يفسر بكون المشاركين يُقيّمون أداءهم الذاتي بشكل إيجابي وربما بدرجة أعلى مما يُقيّمون به ممارسات القيادة داخل مؤسساتهم. وهذا قد يُشكّل مؤشراً على وجود فرص لتحسين الممارسات القيادية التحويلية بما يعزز الأداء الوظيفي بشكل أكبر.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن اتجاهات عينة الدراسة نحو متغيري القيادة التحويلية والأداء الوظيفي جاءت إيجابية بدرجة عالية، مما يعزز من أهمية المضي قدماً في دعم استراتيجيات القيادة التحويلية وتطبيقاتها بشكل موسع في البيئة التعليمية، لما لها من انعكاسات مباشرة على تحسين أداء المعلمين ورفع كفاءة المخرجات التعليمية.

الجدول رقم (3): ميزان تقدير درجة الموافقة وفقاً لمقاييس ليكرت الخمسية للعبارات

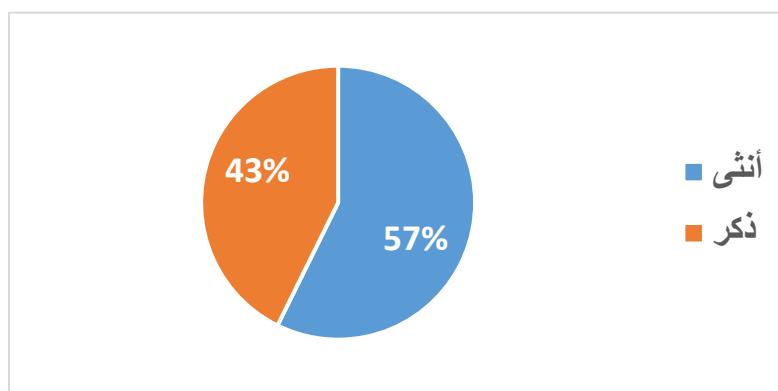
درجة الموافقة	المتوسط المرجع
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79
منخفضة	2.59 إلى 1.80
متوسطة	3.39 إلى 2.60
مرتفعة	4.19 إلى 3.40
مرتفعة بشدة	5 إلى 4.20

ثانياً: التحليل الديموغرافي

1. جنس المبحوثين:

الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

النسبة التراكمية	النسبة	النكرار	الجنس
57.1	57.3	120	أنثى
100.0	42.7	90	ذكر
	100.0	210	الاجمالي



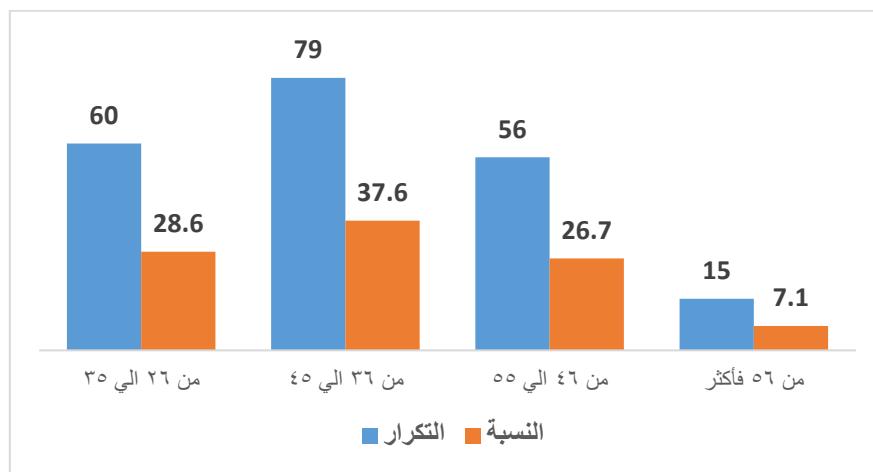
شكل رقم (6): تمثيل بياني لجنس المبحوثين

يُبيّن الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم (210) معلمًاً ومعلمةً وفقاً لمتغير الجنس. وقد أظهرت البيانات أن عدد الذكور بلغ (90) معلمًاً، أي بنسبة (42.7%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (120) معلمًاً، أي ما نسبته (57.3%) من العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يُمثلن النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما يعكس – إلى حد ما – واقع التوزيع الفعلي للجنس في الميدان التربوي في ولاية مسقط ضمن الفئات المستهدفة من الصنوف (9-12). ويعُد هذا التوازن النسبي بين الذكور والإإناث مؤشرًا إيجابيًّا يُسهم في إثراء التحليل الإحصائي من حيث التنوع، كما يسمح بإجراء مقارنات بين الجنسين إن لزم الأمر في ضوء أهداف الدراسة.

2. التوزيع العمري:

الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة التراكمية	النسبة	النكرار	الفئة العمرية
28.6	28.6	60	من 26 إلى 35
66.2	37.6	79	من 36 إلى 45
92.9	26.7	56	من 46 إلى 55
100.0	7.1	15	من 56 فأكثر
	100	210	الاجمالي



شكل رقم (7): التوزيع النسبي والعددي للمبحوثين حسب الفئة العمرية

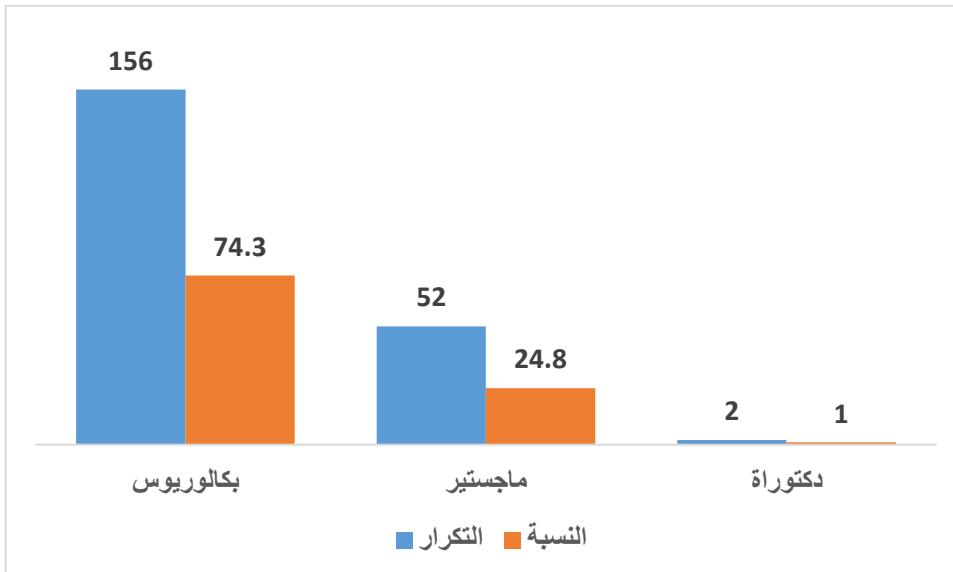
يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية. وتبين من خلاله أن الفئة العمرية "من 36 إلى 45 سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (79) فرداً، أي ما نسبته (37.6%) من إجمالي العينة. وتدل هذه النتيجة على أن شريحة كبيرة من المشاركين تنتهي إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي عادة فئة تتمتع بخبرة مهنية كافية واستقرار وظيفي، مما قد ينعكس على آرائهم وموافقهم في الدراسة. أما الفئة العمرية "من 26 إلى 35 سنة"، فقد بلغ عدد أفرادها (60) مشاركاً، بنسبة بلغت (28.6%) من إجمالي العينة. وتمثل هذه الفئة عادة شريحة الشباب الذين قد يكونون في بدايات حياتهم المهنية، ما قد يجعل مواقفهم أكثر ارتباطاً ببطموحات التطور والنمو الوظيفي.

بينما جاءت الفئة العمرية "من 46 إلى 55 سنة" في المرتبة الثالثة من حيث التكرار، حيث بلغ عدد أفرادها (56) فرداً، بنسبة (26.7%)، وهي فئة غالباً ما تتمتع بخبرات طويلة في مجال العمل، وقد يكون لها مواقف أكثر تحفظاً أو واقعية تجاه موضوع الدراسة مقارنة بالفئات الأصغر سنًا. وأخيراً، جاءت الفئة "من 56 سنة فأكثر" كأقل فئة عمرية تمثيلاً في العينة، إذ بلغ عدد أفرادها (15) فرداً فقط، بنسبة بلغت (7.1%)، وهي فئة تمثل المشاركين ذوي الخبرة العالية أو القربين من سن التقاعد. وتشير النسب التراكمية في الجدول إلى أن حوالي (66.2%) من المشاركين تقل أعمارهم عن 46 سنة، مما يدل على أن غالبية العينة تنتهي إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة. ويفك ذلك أن نتائج الدراسة قد تعكس بدرجة أكبر وجهات نظر الفئات العمرية النشطة مهنياً، وهو ما ينبغي أخذه في الاعتبار عند تعميم النتائج.

3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل التعليمي	الذكر	الإناث	النسبة	النسبة التراكمية
بكالوريوس	156	74.3	74.3	74.3
ماجستير	52	24.8	24.8	99.0
دكتوراه	2	1.0	1.0	100.0
الإجمالي	210	100.0		



شكل رقم (8): التوزيع النسي والعددي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي

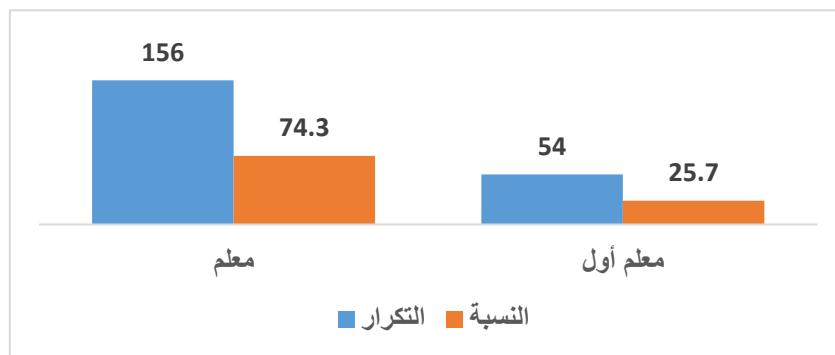
يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، ويتبين من خلاله أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (156) فرداً، بنسبة (74.3%) من إجمالي العينة. وتدل هذه النتيجة على أن الدراسة استندت بشكل رئيس إلى آراء حملة البكالوريوس، وهم غالباً يمثلون شريحة واسعة من العاملين في الميدان، خاصة في الوظائف التعليمية أو التنفيذية. في المرتبة الثانية جاء المشاركون الحاصلون على شهادة الماجستير، وعدهم (52) فرداً، أي ما نسبته (24.8%) من إجمالي العينة. وتُعد هذه النسبة مؤشراً على وجود تمثيل جيد للفئة المتقدمة علمياً، وهو ما يعزز من عمق التحليل في نتائج الدراسة لكون هذه الفئة تمتلك غالباً أدوات معرفية أعلى لفهم موضوع الدراسة.

أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي فئة حملة شهادة الدكتوراه، حيث بلغ عدد أفرادها (2) فقط، بنسبة لم تتجاوز (1.0%) من العينة. ويعزى ذلك إما إلى ندرة هذه الفئة في المجتمع المستهدف بالدراسة، أو إلى طبيعة مجتمع الدراسة نفسه الذي قد لا يتطلب مؤهلات علمية عليا فيأغلب وظائفه. وتشير النسبة التراكمية إلى أن ما نسبته (99%) من المشاركين حاصلون على البكالوريوس أو الماجستير، مما يعني أن الغالبية العظمى من العينة تنتمي إلى الفئات ذات التأهيل الجامعي الأساسي أو المتوسط. هذا التوزيع يعكس تنوعاً في المستويات العلمية، إلا أنه يميل بشكل واضح نحو المؤهلات دون مستوى الدكتوراه، وهو ما قد يؤثر على طبيعة الاستجابات و يجب مراعاته عند تفسير نتائج الدراسة.

4. المسئى الوظيفي:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة على مدارس الولاية حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة	النوع	المستوى الوظيفي
74.3	74.3	156	معلم
100.0	25.7	54	معلم أول
	100.0	210	الإجمالي



الشكل (8): التوزيع النسي والعددي للمبحوثين حسب الوظيفة

يعرض الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة على مدارس الولاية حسب المستوى الوظيفي، ويتبين من خلال البيانات أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشغلون وظيفة "معلم"، حيث بلغ عددهم (156) معلمًا، وهو ما يمثل (74.3%) من إجمالي العينة. وتشير هذه النسبة إلى أن الدراسة ركزت بشكل رئيس على آراء المعلمين، وهو الفئة التي تُعد في الصف الأول من العملية التعليمية، مما يضفي على الدراسة بعدًا تطبيقيًا وواقعيًا في ضوء ارتباط هذه الفئة المباشر بالميدان. في المقابل، بلغ عدد المشاركين من فئة "معلم أول" (54) مشاركًا فقط، بنسبة (25.7%) من إجمالي العينة. وتتمثل هذه الفئة المستوى الأعلى من المعلمين من حيث الدرجة الوظيفية والخبرة، وغالبًا ما تتسم آراؤهم بالنضج المهني والقدرة على التحليل والتقييم.

ويشير المجموع الكلي لأفراد العينة في هذا الجدول إلى أن إجمالي المشاركين بلغ (210) فردًا، وهو ما يؤكد اكتمال التوزيع بنسبة (100%)، كما أن النسبة التراكمية تدعم هذا التوزيع، إذ تُظهر أن جميع المشاركين موزعين بين مستويين وظيفيين فقط. ويُستنتج من هذه البيانات أن العينة يغلب عليها الطابع التنفيذي للوظيفة التعليمية، مما يعزز من دقة النتائج المتعلقة بواقع المؤسسات التعليمية من وجهة نظر الممارسين الفعليين للعمل التربوي. كما يجب أخذ التفاوت بين النسب بعين الاعتبار عند تحليل العلاقة بين المستوى الوظيفي والمتغيرات الأخرى في الدراسة.

ثالثًا: نتائج محاور وأبعاد الدراسة:

الجدول (8) درجة الموافقة على محاور الدراسة

المحور	البعد	حجم العينة	المittel	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المحور الأول: أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس	البعد الأول التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي	210	3.4881	1.06397	مرتفعة
	البعد الثاني الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي	210	3.3952	1.09576	متوسطة
المحور الثاني: العوامل الوسيطة المؤثرة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	البعد الأول الرضا الوظيفي	210		1.07271	مرتفعة
	البعد الثاني التحفيز الداخلي والمرؤنة المهنية	210		1.01131	مرتفعة
المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين	البعد الأول الالتزام المهني والكفاءة التدريسية	210	3.8143	1.003	مرتفعة
	البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي والإنتاجية الأكademية	210	3.7155	1.00789	مرتفعة

يشير الجدول رقم (8) إلى أن المحور الأول يتعلق بأنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، حيث ظهر بعد "التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي" بمتوسط مرجح بلغ (3.4881)، وهو يقع ضمن فئة الدرجة المرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون حضور هذا النمط القيادي لدى مديريهم بدرجة جيدة. بينما جاء بعد "الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي" بمتوسط (3.3952)، وهي درجة تقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يشير إلى أن هذا البعد أقل حضورًا في الممارسات القيادية وفق تقييم أفراد العينة، وقد يكون ذلك مؤشرًا إلى الحاجة لمزيد من التطوير في هذا الجانب تحديًا. أما المحور الثاني المتعلق بالعوامل الوسيطة المؤثرة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، فقد تضمن بعدين: "الرضا الوظيفي" الذي سجل متوسطًا قدره (3.4821)، و"التحفيز الداخلي والمرؤنة المهنية" الذي بلغ متوسطه (3.5595)، وكلاهما يقعان ضمن فئة الدرجة المرتفعة. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو البيئة الوظيفية وعواملها الداخلية، بما في ذلك الشعور بالرضا والمرؤنة في أداء المهام، وهو ما يدعم فاعلية القيادة التحويلية في تعزيز هذه العوامل.

وفي المحور الثالث المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تشير النتائج إلى تسجيل بعد "الالتزام المهني والكفاءة التدريسية" أعلى متوسط (3.8143)، يليه بعد "التعاون والعمل الجماعي والإنتاجية الأكademية" بمتوسط (3.7155)، وكلاهما يقعان أيضًا ضمن فئة الدرجة المرتفعة. وتعكس هذه النتائج تقييمًا إيجابيًّا من قبل أفراد العينة لأداءهم الوظيفي، وتدل على أنهم يرون في أنفسهم التزاماً مهنيًّا عالياً وكفاءة في أداء مهامهم التدريسية، إلى جانب القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق. أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري لجميع الأبعاد، فقد تراوحت القيم بين (1.003) و(1.09576)، وهي تدل على وجود تفاوت مقبول في استجابات العينة، دون أن يشير إلى تباين مفرط في الآراء، مما يدعم موثوقية المتوسطات المحسوبة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة جاءت إيجابية ومرتفعة في مجملها، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الأداء، وتعزيز العوامل الوسيطة الداعمة لذلك. كما تُظهر النتائج أهمية التركيز على تنمية بعض أبعاد القيادة التحويلية، لاسيما تلك المرتبطة بالاستثارة الفكرية، مما يسهم في تطوير المنظومة التعليمية بشكل أكثر تكاملاً

وفاعلية. ويمكن القول إن محاور الدراسة الثلاثة تمثل بيئة متكاملة تدعم جودة العمل التربوي، إذ تلاقى القيادة التحويلية مع الرضا الوظيفي وتمكين المعلمين لتعزيز مستوى الأداء بشكل مستدام.

رابعاً: نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لملعب مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.

جدول (11) نتائج الفرضية الأولى الارتباطات معامل ارتباط بيرسون.

الأداء الوظيفي		أنماط القيادة التحويلية	
.744**	1	معامل ارتباط بيرسون	أنماط القيادة التحويلية
.000		Sig. (2-tailed)	
210	210	N	الأداء الوظيفي
1	.744**	معامل ارتباط بيرسون	
	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	N	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الأولى التي سعى إلى التتحقق من وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية بولاية مسقط بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كأداة إحصائية لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين. تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.744)، وهو مؤشر مرتفع يدل على وجود علاقة طردية قوية؛ أي أنه كلما ارتفعت ممارسات القيادة التحويلية لدى المديرين، انعكس ذلك إيجابياً على أداء المعلمين. وُلُدَ هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الدلالة (0.01)، كما هو موضح في القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، والتي تقل عن 0.01، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة، كما تجدر الإشارة إلى أن حجم العينة المستخدمة في هذا التحليل بلغ (210) فرداً، وهي تمثل عينة ذات حجم كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج موثوقة. ويؤكد هذا العدد على أن النتائج المستخلصة قابلة للتعميم بدرجة كبيرة على مجتمع الدراسة المستهدف.

إن النتيجة المستخلصة تحمل دلالات تربوية وإدارية مهمة، حيث تؤكد على الأثر الفعال لأنماط القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، مما يدعم توجهات المؤسسات التعليمية نحو تبني ممارسات قيادية تركز على الإلهام والتحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية، بما يسهم في رفع الكفاءة المهنية وتحقيق جودة التعليم. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج تعزز أهمية تمكين القيادات المدرسية من المهارات والممارسات التحويلية، لا سيما في ظل العلاقة الإيجابية القوية التي تربط هذه الممارسات بمستوى الأداء الوظيفي. ويُوصى بأخذ هذه النتائج في الاعتبار عند وضع سياسات التطوير المهني وبرامج إعداد القادة التربويين في سلطنة عمان.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والمرؤنة المهنية) ومستوى الأداء الوظيفي لملعب مدارس الحلقة الثانية بولاية مسقط بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.

جدول رقم (12): الارتباطات معامل ارتباط بيرسون

الاداء الوظيفي		العوامل الوسيطة	
.855**	1	معامل ارتباط بيرسون	الاداء الوظيفي
.000		Sig. (2-tailed)	
210	210	N	mfactors
1	.855**	معامل ارتباط بيرسون	
	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	N	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يعرض الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الثانية، التي تهدف إلى التتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والمرؤنة المهنية) ومستوى الأداء الوظيفي لملعب مدارس الحلقة الثانية بولاية مسقط في

سلطنة عُمان. وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوه العلاقة بين هذين المتغيرين. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين العوامل الوسيطة ومستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.855)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس علاقة طردية ذات قوة كبيرة. وتعني هذه النتيجة أنه كلما ارتفع مستوى توافر العوامل الوسيطة في بيئة العمل، انعكس ذلك بشكل إيجابي وملموس على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وبمعنى آخر، فإن شعور المعلم بالرضا، وتحفيزه ذاتياً، وتوافر المرونة في مهنته، يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أدائه.

وقد جاءت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية، ويتربّ على ذلك رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكّد وجود علاقة ذات دلالة بين العوامل الوسيطة والأداء الوظيفي. أما حجم العينة المستخدمة في التحليل، فقد بلغ (210) فرداً، وهو حجم كافٍ يدعم دقة النتائج وموثوقيتها، ويعزز من إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة المستهدف. كما أن تكرار النتيجة في كلا الاتجاهين (العوامل الوسيطة \leftrightarrow الأداء الوظيفي) وبنفس القيمة يؤكّد على تجانس العلاقة وقوتها، ويدل على وجود تفاعل دينامي بين طبيعة بيئة العمل ومخرجات الأداء.

جدول رقم (13): الارتباطات معامل ارتباط بيرسون

الارتباطات (معامل ارتباط بيرسون)			
المحور الثاني البعد الثاني التحفيز الداخلي والمرونة المهنية	المحور الثاني البعد الاول الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	
البعد الاول الرضا الوظيفي			
.859**	.811**	1	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000		Sig. (2-tailed)
210	210	210	N
.889**	1	.811**	معامل ارتباط بيرسون
.000		.000	Sig. (2-tailed)
210	210	210	N
1	.889**	.859**	معامل ارتباط بيرسون
	.000	.000	Sig. (2-tailed)
210	210	210	N

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يعرض الجدول رقم (13) نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للعوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي والمرونة المهنية) ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية. وقد تم تنفيذ هذا التحليل على عينة مكونة من (210) معلماً، وذلك بهدف التعمق في فهم مدى تأثير كل بُعد من أبعاد العوامل الوسيطة على الأداء الوظيفي، وكذلك العلاقة بين هذه الأبعاد ذاتها. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.811)، وهو ما يدل على أن ارتفاع مستوى رضا المعلمين عن بيئة عملهم يرتبط بشكل مباشر بارتفاع مستوى أدائهم. وقد بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$) لهذه العلاقة (Sig.) لـهذا العلامة (0.000)، أي أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يؤكّد دلالة العلاقة إحصائياً.

أما العلاقة بين التحفيز الداخلي والمرونة المهنية والأداء الوظيفي، فقد جاءت أقوى من العلاقة السابقة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.859)، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية جداً. وتدل هذه النتيجة على أن توافر عناصر التحفيز الذاتي والمرونة في أداء المهام ينعكس بشكل كبير على مستوى الأداء، مما يُبرّز أهمية توفير بيئة مهنية داعمة تشجع على الابتكار والانخراط الإيجابي في العمل. ومن جانب آخر، يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط شديدة القوّة بين بُعد العوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي والمرونة المهنية)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.889)، وهي أعلى قيمة في هذا الجدول. وهذا يشير إلى أن هذين البعدين مترابطان بشكل وثيق، وأن تعزيز أحدهما يسهم غالباً في تعزيز الآخر، وهو ما يعكس التكامل بين الجوانب النفسية والعملية في بيئة العمل التربوي.

جميع العلاقات الإحصائية الموضحة في الجدول ذات دلالة إحصائية قوية، حيث أن جميع قيم ($Sig.$ تساوي 0.000)، ما يدعم الثقة في النتائج ويعزز من مصداقية التحليل. ويفهم من هذه النتائج أن تحسين أداء المعلمين لا يمكن أن يُفصل عن العوامل البيئية والمهنية التي تحيط بهم، وخاصة تلك التي ترتبط بالرضا الذاتي والتحفيز والمرونة.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن العوامل الوسيطة تُعد من المحددات الجوهرية لمستوى الأداء لدى المعلمين. وتشير البيانات إلى أهمية تعزيز هذه العوامل في البيئة التعليمية من خلال توفير بيئة عمل محفزة، مرنة، داعمة، لما لها من أثر مباشر في رفع جودة التعليم وتحقيق كفاءة الأداء. وعليه، تُوصي المؤسسات التربوية بتبني استراتيجيات إدارية تُعنى بتحقيق رضا المعلمين، وتوفير الحوافز الداخلية، وتطبيق سياسات مرنة تُراعي التوازن بين المتطلبات المهنية والاحتياجات النفسية، لما ذلك من أثر كبير في رفع أداء الكادر التعليمي وتحسين مخرجات المنظومة التربوية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.

جدول (14) تحليل التباين

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج		
.000b	257.662	110.285	1	110.285	الانحدار	1	
		.428	208	89.028	الباقي		
			209	199.313	الاجمالي		
a: الاداء الوظيفي							
(b. Predictors: (Constant), انماط القيادة التحويلية							

جدول (15) معلمات الانحدار

Sig.	t	المعلمات المعيارية	المعلمات غير المعيارية		النموذج	
		Beta	Std. Error	B		
.000	8.963		.155	1.388	الثابت	1
.000	16.052	.744	.043	.691	أنماط القيادة التحويلية	
a: الاداء الوظيفي						

تعكس الجداول رقم (14) و(15) نتائج اختبار الفرضية الثالثة، التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان. وللحقيقة من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بوصفه أسلوبًا إحصائيًا لقياس مدى تأثير المتغير المستقل (أنماط القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). يشير جدول (14) إلى نتائج تحليل التباين(ANOVA)، والتي أظهرت قيمة F بلغت (257.662)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على وجود فرق معنوي بين المت渥سطات. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار يُعد دالاً إحصائياً. ووفقاً لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تبني وجود تأثير، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير معنوي لأنماط القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

وإلا يلاحظ أن معامل التحديد (R^2) الظاهر من خلال قيمة متوسط المربعات الباقية (0.428) يشير إلى أن أنماط القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 42.8% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسير قوية نسبياً في الدراسات التربوية والاجتماعية، وتدل على أن المتغير المستقل له دور جوهري في تفسير المتغير التابع. أما جدول (15)، فيعرض معلمات نموذج الانحدار، حيث تظهر قيمة الميل (B) لأنماط القيادة التحويلية متساوية لـ (0.691)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى أنماط القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.691) في مستوى الأداء الوظيفي. كما يبلغت قيمة المعامل المعياري(Beta) (0.744)، وهي قيمة قوية تدل على أثر مباشر مرتفع للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. كما أن قيمة (t) المقابلة لهذا المتغير بلغت (16.052)، وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية هذا التأثير، مدعومة أيضاً بقيمة دلالة إحصائية (Sig. = 0.000) التي تقع تحت الحد المقبول إحصائياً (0.01).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيمة الثابتة (Constant) في المعادلة بلغت (1.388)، ما يشير إلى القيمة الابتدائية المتوقعة لمستوى الأداء الوظيفي في حال عدم وجود أي تأثير لأنماط القيادة التحويلية. وهي قيمة تمثل الجزء من الأداء الذي يُعزى إلى عوامل أخرى غير القيادة التحويلية.

وبناء على ما سبق، يمكن استخلاص ما يلي:

- هناك تأثير دال إحصائياً لأنماط القيادة التحويلية في تفسير الأداء الوظيفي.
- هذا التأثير يُعد قوياً وفقاً لقيمة معامل التحديد ومعلمات الانحدار.

- النتائج تعزز أهمية دور القيادة التحويلية بوصفها مدخلًا فعالًا لتحسين أداء المعلمين.
- وعليه، تُوصي المؤسسات التعليمية بالتركيز على بناء قدرات القيادات التربوية في مجال القيادة التحويلية، وتبني استراتيجيات تدريبية تسهم في تعزيز هذه الأنماط القيادية بوصفها رافعة أساسية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في البيئة المدرسية.
- الخلاصة:** أسفرت نتائج تحليل الفرضيات الثلاث في هذه الدراسة عن دلائل إحصائية قوية تعكس علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة بين المتغيرات المدروسة. فقد أظهرت الفرضية الأولى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أنماط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمعلمين. وأكدت الفرضية الثانية على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والمرنة المهنية) ومستوى الأداء الوظيفي. أما الفرضية الثالثة، فقد أثبتت أن أنماط القيادة التحويلية تُعد من العوامل المؤثرة بشكل معنوي و مباشر في الأداء الوظيفي. وتبين هذه النتائج مجتمعة أهمية القيادة التحويلية والعوامل الداعمة لها في تحسين أداء الكادر التربوي وتعزيز فاعلية العملية التعليمية.

تفسير النتائج:

أسفر تحليل محاور الدراسة الثلاثة وما يتصل بها من فرضيات وأبعاد عن نتائج كمية ومعنوية متسقة تعكس توجهات إيجابية وقوية من أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة. فقد أظهرت البيانات المستخلصة من الجداول أن المتطلبات الحسابية لجميع المحاور جاءت ضمن مستوى "الدرجة المرتفعة"، مما يدل على أن أنماط القيادة التحويلية لدى مدير المدارس، والعوامل الوسيطة، وكذلك الأداء الوظيفي للمعلمين، تتمتع بمستوى عالي من التقدير في بيئة العمل التربوي محل الدراسة. في المحور الأول، المتعلق بأنماط القيادة التحويلية، كشفت النتائج عن إدراك عالي لدى أفراد العينة لممارسات قيادية تعتمد على التحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، حيث أظهرت قيم الارتباط ومعاملات الانحدار دلالة إحصائية قوية تعكس أثراً مباشراً لهذه الأنماط على تحسين الأداء. أما المحور الثاني، المتعلق بالعوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والمرنة المهنية)، فقد أظهر بدوره متطلبات عالية جداً وارتباطاً وثيقاً مع الأداء الوظيفي، بما يؤكد أهمية هذه العوامل كحلقة وصل بين القيادة والأداء، ودورها في تعزيز بيئة عمل مرنّة ومحفزة. أما المحور الثالث، والمتعلق بمستوى الأداء الوظيفي، فقد جاء بدوره بنتائج مرتتفعة تعكس التزاماً مهنياً عالياً، وكفاءة تدريسية وتعاوناً وظيفياً فاعلاً، تدعمه قيادة ملهمة وبيئة داعمة. وعند اختبار الفرضيات الثلاث، كشفت التحليلات الإحصائية عن رفض جميع الفرضيات الصفرية، مما يؤكد وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التحويلية والعوامل الوسيطة، من جهة، وبين هذه المتغيرات ومستوى الأداء الوظيفي، من جهة أخرى. بناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم بقوة النموذج المفاهيمي المقترن، وتؤكد على فاعلية القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع التربوي. كما أنها تعزز التوصية بضرورة تمكين القيادات المدرسية من تبني هذه الأنماط القيادية، إلى جانب دعم المعلمين نفسياً ومهنياً بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وتحقيق أهدافه.

التوصيات

في ضوء أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزيز جودة التعليم، تم تقديم مجموعة من التوصيات الهدافلة إلى تطوير أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية. تستند هذه التوصيات إلى الفجوات البحثية التي تم تحديدها، مثل تأثير السياقات الثقافية المختلفة، ودور التحولات الرقمية، وأهمية العوامل الفردية في استجابة المعلمين لهذا النمط القيادي. تهدف التوصيات إلى تقديم حلول عملية لتعزيز فاعلية القيادة التحويلية ودعم بيئة تعليمية مبتكرة ومتکاملة، مما يُسهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين والارتقاء بجودة العملية التعليمية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز تطبيق أنماط القيادة التحويلية في البيئة المدرسية، من خلال تدريب مدير المدارس على مهارات التأثير المثالى، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، لما لذلك من أثر مباشر على رفع مستوى أداء المعلمين وتحفيزهم على التميز المهني.
2. إدراج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن برامج الإعداد والتطوير المهني للقيادات التربوية، بهدف إكسابهم مهارات قيادية حديثة قادرة على تلبية متطلبات التحول في المنظومة التعليمية، وتحقيق ممارسات مستندة إلى الرؤية والإلهام والتمكين.
3. الاهتمام بالعوامل الوسيطة (الرضا الوظيفي، التمكين الداخلي، والمرنة المهنية) بوصفها عناصر هامة تؤثر في العلاقة بين القيادة والأداء، من خلال خلق بيئة عمل محفزة، تشجع على المبادرة والابتكار، وتعزز من شعور المعلمين بقيمتهم المهنية.
4. إعادة تصميم بيئة العمل المدرسية بما يضمن تعزيز الرضا الوظيفي، من خلال توفير الدعم الإداري، والعدالة في توزيع المهام، وتقدير جهود المعلمين مادياً ومعنوياً، مما يُسهم في تحسين المناخ التنظيمي بشكل عام.
5. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والفعالية الأكاديمية، عبر تنظيم برامج تربوية تشاركية، وتفعيل دور المجتمعات المهنية التعليمية، بما يدعم التفاعل المهني الإيجابي بين المعلمين ويسهم في تبادل الخبرات وتطوير الأداء.

6. اعتماد أدوات تقييم دقة لقياس أثر القيادة التحويلية والعوامل الوسيطة على الأداء، بما يمكّن من تحديد جوانب القوة والضعف، وتوجيه الخطط التطويرية نحو تحقيق نتائج ملموسة في البيئة التعليمية.
7. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مماثلة في بيئات تربوية مختلفة وعلى مستويات تعليمية متعددة، للتحقق من مدى عمومية النموذج المفاهيمي المقترن وتطويره وفقاً لخصوصية السياقات التربوية في سلطنة عُمان.

التوجهات المستقبلية

بالتركيز على التوجهات المستقبلية التي تهدف إلى استكشاف سبل جديدة لتعزيز فاعلية هذا النمط القيادي في بيئات تعليمية متغيرة. ويمكن أن تكون التوجهات المستقبلية حسب يلي:

1. تبني نموذج القيادة التحويلية كإطار مؤسسي للتطوير التربوي، من خلال إدماجه في سياسات وزارة التربية والتعليم وبرامجها التطويرية، بهدف إحداث تحول حقيقي في ثقافة القيادة المدرسية نحو مزيد من التفاعل والتمكين والمساءلة الإيجابية.
2. توسيع نطاق الدراسات التطبيقية حول القيادة التحويلية، بحيث تشمل ولايات ومناطق تعليمية أخرى في سلطنة عُمان، مقارنة الأنماط القيادية وأثرها عبر السياقات الجغرافية المختلفة، وبالتالي تعليم النتائج وتطوير النماذج التربوية بما يتناسب مع الواقع العماني.
3. التركيز على العوامل الوسيطة كمتغيرات تفسيرية في بحوث القيادة والأداء، مثل الذكاء العاطفي، الولاء التنظيمي، وضغوط العمل، من أجل بناء نماذج تحليلية أكثر تكاملاً لهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المبني.
4. الاستفادة من تقنيات التحليل البنائي المتقدم مثل (SEM – SmartPLS) في البحوث التربوية، لما تتوفره من أدوات دقة لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتفسير الأدوار الوسيطة بطريقة علمية دقيقة.
5. تصميم برامج قيادية تربوية مستندة إلى نتائج البحث العلمي، تستهدف بناء صفات ثانية من القادة المدرسيين الذين يتم إعدادهم وفقاً لمبادئ القيادة التحويلية، بما يضمن استدامة التطوير التربوي على المدى الطويل.
6. دراسة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وأداء الطلبة، باعتبارهم المخرج النهائي للعملية التعليمية، لفهم كيف تؤثر القيادة المدرسية في تهيئة بيئات تعليمية محفزة تعزز التحصيل الدراسي والتفاعل الإيجابي لدى المتعلمين.
7. التكامل بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي في التعليم، وذلك باستكشاف دور المدير التحويلي في قيادة التغيير نحو المدرسة الرقمية، وبناء بيئات تعليمية مرنّة ومستجيبة للتقنيات الحديثة.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، والعوامل الوسيطة الممثلة في الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والمرنة المهنية، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان. وانطلقت الدراسة من منظور نظري حديث يرتكز على مفاهيم القيادة التحويلية بوصفها أحد المداخل المعاصرة التي تسهم في بناء بيئات تعليمية فاعلة تعزز من الكفاءة والمهنية في الأداء. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوظيف أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة بلغت (210) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وتحليل البيانات إحصائياً من خلال أدوات مناسبة للتحقق من صدق وثبات الأداء، بالإضافة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوصيف البيانات واستنتاج العلاقات بين المتغيرات.

كشفت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام (86.33)، مما يدل على وجود وعي إداري متقدم في إدارة المدارس الحكومية قيد الدراسة. كما أظهرت نتائج محور الأداء الوظيفي للمعلمين مستوىً مرتفعاً جداً بلغ (86.01)، وهو ما يعكس أثر القيادة في تعزيز الالتزام والكفاءة التدريسية. وفيما يتعلق بمحور العوامل الوسيطة، فقد حقق أيضاً متوسطاً مرتفعاً جداً (86.25)، مما يعزز أهمية المتغيرات النفسية والتنظيمية في تفسير سلوك وأداء المعلمين.

أما على مستوى الفرضيات، فقد تم رفض الفرضيات الصفرية الثلاث، حيث أثبتت التحليلات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وكذلك بين العوامل الوسيطة ومستوى الأداء. كما تبين أن هذه العوامل تسهم في تعميق الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على سلوك المعلمين وأدائهم، ما يعكس أهمية بناء بيئات تنظيمية داعمة ومحفزة. وانطلاقاً من هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تربية المهارات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس، وتطوير برامج تدريبية تركز على بناء الشقة، التحفيز، وتمكين المعلمين، إلى جانب توفير بيئات مهنية محفزة تُسهم في تحسين الرضا والمرنة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

في ضوء ما سبق، تُختتم الدراسة بالتأكيد على أن القيادة التحويلية ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي فلسفة إدارية ترتكز على الإلهام والتحفيز والتمكين، وتُعد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية في ظل التحولات التربوية المعاصرة. كما تدعو الدراسة إلى إجراء بحوث مستقبلية موسعة في بيئات تعليمية مختلفة داخل سلطنة عُمان وخارجها، للتحقق من مدى تعميم النموذج المقترن، وتطوير نماذج قيادية تستجيب لطموحات رؤية عُمان 2040 في مجال التعليم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

- البطاشي، ع. م.، حمزة، إ. ع.، عثمان، ع.، وإبراهيم، م. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لدى المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 7، 481–508. <https://doi.org/10.21608/jasep.2023.306084>
- الخالدي، م. م. (2014). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء البيئة التدريسية. *دراسات في التعليم العالي*، 7(7)، 245–247. <https://doi.org/10.21608/sihe.2014.205290224>
- الراسيبي، ط. ب. ج. ب. م. (2024). القيادة التحويلية لدى مدير المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى. <https://www.shuaa.om/en/dar/alqyadt-althwylyt-ldy-mdryy> [almdars-allhkwmyt-wlaqlha-baltwafq-almhny-llmlmyn-fy-mhafzti-jnwb](https://www.shuaa.om/en/dar/alqyadt-althwylyt-ldy-mdryy-almdars-allhkwmyt-wlaqlha-baltwafq-almhny-llmlmyn-fy-mhafzti-jnwb)
- الزبيدي، ح. ب. ذ.، الفايدى، أ. ب. س.، والمداوى، ع. أ. م. (2022). أثر القيادة التحويلية لدى المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 86، 221–236. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.86.2022.965>
- الشمري، أ. س.، الحبيب، خ. ب. إ.، والحربي، س. ب. ش. (2022). القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل: دراسة مستقبلية. *مجلة كلية التربية*، 48(4)، 148–196. <http://search.mandumah.com/Record/1383166148>
- الشمري، ه. م. (2024). تأثير القيادة الإيداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية على جامعة قطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قطر. <https://qspace.qu.edu.qa/handle/10576/59892>
- السعادة، ا.، وزرقين، ع. (2017). دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 4، 2. <https://asjp.cerist.dz/en/article/334164>
- المجالي، ف. س. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(8)، 468–486. <https://www.hnjournal.net/>
- المبيضين، ع. (2023). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(4). <https://doi.org/10.56989/benkj.v2i4.513>
- المطيري، م. ف. (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حضر الباطن. *المجلة العربية للتربية والتقييم*، 2(7)، 108–108. <https://doi.org/10.56989/benkj.v2i4.513>
- النظيري، س. ب. ع. ب. ر. (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى. https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2022_m8d29_111641.pdf
- محمد، ر. ق.، وأحمد، س. ح. (2024). القيادة التحويلية وتأثيرها على التسويق الرقمي: بحث تطبيقي في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن في بغداد. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(1062). <https://doi.org/10.61856/ijhss.v2i1.1062>

ثانياً: المراجع بالإنجليزية

- Archard, N. (2013). Adolescent leadership: The female voice. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 336–351. <https://doi.org/10.1177/1741143212474804>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://archive.org/details/leadershipperf0000bass>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://archive.org/details/leadership1978burn>

- Firmansyah, F., Prasojo, L., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17, 2143–2152. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1514621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Mardalena, M., Sarinah, S., Taufan, A., Melina, A., Hayati, H., Yunus, M., Elfisa, Y., & Saukani, S. (2024). Transformational leadership on teachers' performance mediated by teacher satisfaction. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 6, 67–88. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i1.4314>
- Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Pietsch, M., & Mah, D. K. (2024). Leading the AI transformation in schools: It starts with a digital mindset. *Educational Technology Research and Development*. <https://doi.org/10.1007/s11423-024-10439-w>
- Reza Zeinabadi, H. (2013). Social exchange outcomes of transformational leadership: Comparing male and female principals of public primary schools in Iran. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 730–743. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2012-0051>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>