

## درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين

د. محمد الجرايدة

جامعة نزوى- سلطنة عُمان  
garad@unizwa.edu.om

أ. عادل المسقري

### المخلص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، وبيان علاقتها بمستوى الولاء الوظيفي للمعلمين معهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٥٤) فقرة موزعة في (٤) مجالات رئيسية. وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباته طبقت على (٤٤١) من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية كانت عالية، وأن مستوى الولاء الوظيفي للمعلمين كان عالياً، كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية ومستوى الولاء الوظيفي للمعلمين. وقد توصلت الى الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة مساعدة المعلمين على المشاركة في تنفيذ بحوث علمية، وأسناد مهام جديدة للمعلمين تثير اهتمامهم، وتوفير برامج لتطوير كفاءة المعلمين، وتقديم حوافز للمعلمين المتميزين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية بمحافظة، الولاء الوظيفي.



### المقدمة:

ما يشهده العالم من تحولات في مجالات متعددة، يتطلب من قادة المنظمات التي تسعى إلى التميز مواكبة ما يفرزه العلم الحديث من أساليب تسعى إلى الاهتمام بالأفراد وتنمية قدراتهم وغرس عناصر الإبداع وتعزيز ولائهم ومكانة المنظمة لديهم. لقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة، ويعود هذه التعدد لاختلاف نظرتهم إلى مفهومها أو إلى اختلاف مناهجهم الفكرية والثقافية والاجتماعية إضافة إلى اختلاف البيئات والمنظمات، فمنهم من تناولها من مدخل السمات الشخصية للقائد، بينما تناولها آخرون من جانب سلوكيات القائد، وحرص البعض على ربطها بالمواقف التي يعايشها القائد في منظمته (Wookcock,2010). والقيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يمارسها مديرو المدارس بأساليب قيادية تحفز العاملين على ممارسة أعمالهم بكل حرية وفي بيئة عمل جاذبة تراعي احتياجاتهم المهنية وتطورها واحتياجاتهم الفردية وتنميتها (Northouse,2013, 20). وللقائد التحويلي رؤية محددة ورسالة واضحة ومحددة ودقيقة ومتفائلة لمستقبل المدرسة، وهي بمثابة منظور مستقبلي لما ستكون عليه المدرسة مستقبلاً، ويسعى من خلال الأدوار التي يقوم بها إلى إقناع المعلمين بهذه الرؤية ويعملون معا كفريق على تحقيقها، ويستخدم القائد أدوات مثل الصور الذهنية والرموز لإيجاد رؤية مشتركة بينه وبين الأتباع، ويحرص على الاتصالات المتفاعلة التي تُوجد روابط قوية وولاء للقائد وللمؤسسة وتؤدي لتحويل القيم الخاصة إلى قيم مشتركة بين الطرفين (الخطيب، ٢٠١١: Bruch and Walterm, 2007). إن القائد التحويلي يقوم بتشجيع الرؤوسين على إبداء رأيهم ومشاركتهم ويشجعهم باستخدام الشعارات والرموز وهو بذلك يكون قادراً على تقديم رؤية مقنعة لهم، ويسهم لدفعهم لكي يبذلوا جهداً مضاعفاً لتحقيق هذه الرؤية (الغامدي، ٢٠١٢). أن القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يمارسها مديرو المدارس بأساليب قيادية تحفز العاملين على ممارسة أعمالهم بكل حرية وفي بيئة عمل جاذبة تراعي احتياجاتهم المهنية وتطورها واحتياجاتهم الفردية وتنميتها (Thamrin,2012).

أن القيادة التحويلية تسعى في رؤيتها إلى الاهتمام بالتابعين وإشباع رغباتهم المهنية من خلال تقدير أدوارهم وجهدهم وتحفيزه، واعتبارهم شركاء وليسوا عمال في المنظمة يتم أخذ آرائهم والاستماع الى حاجاتهم ومشاركتهم في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها ويجدون من قاداتهم العدالة في

التعامل ويحصلون على الترتي المستحق لهم في الوقت المحدد، وهذا ينعكس على مدى رضاهم وتقبلهم للعمل في المؤسسة وبالتالي هم مستعدون لخدمة المنظمة حتى لو واجهتها أزمات فهم يعتبرونها جزءاً مهماً يؤثر ويتأثرون بها (Marisa,2011).

ويكمن أهمية الولاء الوظيفي عند العاملين كونه أحد العناصر المهمة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها، خاصةً في الأوقات التي تعجز المؤسسة في تقديم حوافز ملائمة تدفع العاملين فيها على تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، ولذلك شغل موضوع الولاء الوظيفي بال أغلب المؤسسات التي تحرص على المحافظة على الوضع الصحي والسليم لسير العمل بها. (عبدالعال، ٢٠١٦). إن مدير المدرسة الذي يعمل وفق أسس القيادة التحولية ينبغي عليه القيام بأدوار تختلف عما يمارسه المدير العادي ومن هذه الأدوار: يقوم بتحديد الرؤية وتطويرها ونشرها بين المعلمين والعاملين في المدرسة، ويحرص على بناء أهداف جماعية مثالية ومقبولة من المعلمين وتساعد على تطوير هوية المدرسة وجعلهم حريصين على تحقيقها، ويضع توقعات أداء عالية تتميز بالفوق والجودة، وتقلص الفجوة بين الطموح والأداء الواقعي، ويعمل على احترام العاملين وتقديرهم ومساعدتهم والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية والعمل على إشباعها (الشيخ، ٢٠١٠). وبناء على ماسبق يمكن القول بأن القيادة التحولية تسعى في رؤيتها إلى الاهتمام بالتابعين وإشباع رغباتهم المهنية من خلال تقدير أدوارهم وجهدهم وتحفيزه، واعتبارهم شركاء، يتم أخذ آرائهم والاستماع إلى حاجاتهم. وقد تناول الباحثان عدداً من الدراسات ذات الصلة بالدراسات العربية والأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم ومنها دراسة البلوشي (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداتي الدراسة، الأولى استبانة القيادة التحولية لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية في مدارس التعليم الأساسي، والثانية مقياس (OHI-E) لقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين. تكونت أداتا الدراسة من ٧٠ فقرة وتحقق الباحث من صدقهما وثباتهما على مجتمع الدراسة الذي تكون من (٥١٧٦١) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتكونت العينة التي تم توزيعها عشوائياً من ٥٠٤ معلماً ومعلمة وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية جاءت بمتوسط حسابي (٣,٥٨) بدرجة كبيرة من الممارسة.

أجرى الحراسي (٢٠١٦) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المديرين للقيادة التحولية مرتبطة بمتغيرات النوع والمؤهل والمرحلة، بلغت عينة الدراسة (٣٧٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحولية لدى المديرين كان بدرجة كبيرة في المتوسط العام، ومحاور الالتزام الوظيفي جاءت مرتفعة في محور التأثير الذي يميل للمثالية والإلهام، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل، سنوات الخبرة).

أما دراسة عبدالعال (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الانتماء المهني لدى المعلمين بمحافظة غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة غزة والبالغ عددهم (١٥٣٨)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٤٠٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى ما يدل على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس وعزته الباحثة إلى اطلاع المديرين على المستجدات والتطورات التي تساعدهم على تطوير أدائهم وإلى حرصهم على تجنب التعامل بأساليب تقليدية وروتينية، وفي ترتيب أبعاد القيادة التحولية جاء بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى وبدرجة تقدير كبيرة بلغت (٧٧,٢٠%)، وعزت الباحثة ذلك إلى الثقة التي يتمتع بها المديرين وإلى اشتراكهم في النشاطات اليومية المدرسية، وجاء بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية في المرتبة الأخيرة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة، وفقاً لمتغير سنوات الخدمة وعزته إلى أن تحديد المعلمين للممارسات المديرين لا يحتاج إلى سنوات خدمة طويلة أو قصيرة وإنما من خلال ما يكلفون به من أعمال داخل المدرسة.

أجرى سينار وساراسلي (Cinar&Saracli 2015) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي للمعلمين والتحفيز، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٥٢٦) معلماً من معلمي مقاطعة كاي التركية. أظهرت النتائج أن مستوى الولاء عند المعلمين يزداد إذا زادت أساليب ومستويات التحفيز بنوعيه الداخلي والخارجي عند المعلمين، وأظهرت أن للتحفيز المعنوي أثراً لا يقل عن غيره من أنواع التحفيز.

دراسة أروموجام رامن (Arumugam Raman 2015) بعنوان العلاقة بين أسلوب قيادة المديرين التحوليين والالتزام معلمي المدارس الثانوية، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحولية للمديرين والالتزام معلمي المدارس الثانوية في المنطقة الجنوبية لمنطقة سونغاي بيتاني، حيث تم توزيع استبانة شملت ٢٣٥ معلماً تم اختيارهم عشوائياً من ١٠ مدراس في المنطقة. وأظهرت النتائج أن هناك فرقاً في مستوى التعلم ومستوى أسلوب القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة كبيرة بين القيادة التحولية للمديرين والالتزام المعلمين حيث جاء الإلهام عند المديرين هو المحرك الأساسي لدى المعلمين.

اما دراسة خيرنديش (Kheirandish,2014) والتي حملت عنوان العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء بين المعلمين دراسة حالة، هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين، استخدم الباحث لتحقيق هدف الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات قام الباحث بإعداد استبانة كأداة لذلك، تكونت عينة الدراسة من (١٠٨) معلماً في منطقة الأهواز تم اختيارهم بطريقة عشوائية وجاءت النتائج لتشير إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء عند المعلمين هذه العلاقة إيجابية، وجاء بعد المدير كقدوة للمعلمين الأكثر تأثيراً.

وهدف دراسة جبريل (٢٠١٤) إلى معرفة درجة توفر السمات لدى مديري المدارس الليبية لممارسة نمط القيادة التحويلية من خلال سمات حددها الباحث (الجاذبية، والتأثير والتحفيز، والالهام، والاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين، وهدفت أيضاً إلى معرفة مستوى القدرات الإبداعية للمعلمين محل الدراسة من خلال أبعاد حدها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف)، طور الباحث استبانة تمثل مجتمع الدراسة بمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمديرية درنة بلغ قوامه ٣٣٠ معلماً ومعلمة توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها أن سيمت التحفيز والإلهام أعلى سمات القيادة التحويلية توافرا وسمات الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي كانا متوسطين وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك مستوى متوسط للأبعاد الخاصة بالمعلمين.

وأجرى ربيع (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للمدرسين، استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة كما قام الباحث بتصميم أداة استقصاء حوت (٣٢) عبارة لقياس متغيرات الدراسة منها (٢٢) عبارة لقياس أبعاد القيادة التحويلية وعشر عبارات لقياس الاستغراق الوظيفي شملت عينة الدراسة (٣٨٤) معلماً ومعلمة موزعين على المراحل الدراسية الأربعة بالمدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، وجاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية مرتفعة بين أبعاد القيادة التحويلية، ومن هذه الأبعاد يعتبر بعد الدافعية المهمة هو المتغير الوحيد الذي يؤثر معنوياً على المتغير التابع في حين لا يوجد تأثير للأبعاد الأخرى على الاستغراق الوظيفي.

وهدف الدراسة التي قام بها الصرايرة (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/ الأردن للقيادة التحويلية ومستوى المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ونموذج تحليل الانحدار، وكانت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٤٢) وأن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٤٢) من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وكشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

أما دراسة الناعي (٢٠١١) فقد هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان وهل هناك علاقة بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المدراء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة وتكون مجتمع العينة من جميع مديري المدارس للحلقة الثانية على مستوى السلطنة والبالغ عددهم (٣٦٩) مديراً ومديرة واكتفى الباحث بثلاث محافظات (الداخلية - الظاهرة - الشرقية شمال) وكانت العينة (١١٤) مديراً ومديرة وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: ان درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرتفعة، وان درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي متوسطة، وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس.

أقام وودكوك (Woodcock,2010) دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي، استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي، وكأداة للدراسة استعان الباحث بالاستبانة لجمع البيانات من عينة الدارسة البالغ عددها (١٢٣) طالباً من جامعة شمال اليونيز (Northern Illinois University) ممن يقومون بالأعمال الإضافية بالجامعة. وجاءت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالات إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ووجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك بين نمط القيادة التحويلية ومدى الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة لينباوم وكارترايت (Lindebaum& Cartwright,2010) التي هدفت الى معرفة مدى العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، نفذ الباحث الدراسة على (٢٧٠) حالة مختلفة، أظهرت النتائج أن العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية تختفي عندما يتم استخدام أساليب إدارية صارمة لتسيير العمل، وأظهرت أيضاً بأن القيادة التحويلية لا تفسر شيئاً يدل على تباين الذكاء العاطفي.

وقام جوليدي و بوشدهاري (Joolideh& Yeshodhara,2009) بدراسة كان من ضمن أهدافها الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في جمهوريتي الهند وإيران في ضوء متغيرات حدها (جنس المعلم، والمادة التي يدرسها) تكونت عينة الدراسة من معلمين تم اختيارهم عشوائياً يقومون بالتدريس في المرحلة الثانوية بالدولتين وبلغ عددهم (٦٦٢) معلماً، واستخدما لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة، وجاءت النتائج تشير إلى ارتفاع مستوى الولاء عند المعلمين، ولم تشر النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من متغيرات الجنس والمادة التي يقوم المعلم بتدريسها على مستوى الولاء لديه.

ويتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لمناسبة هذا النوع من الدراسات ، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة .
- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين . والتي تمارس أنشطة مهمة ومؤثرة في حياة المجتمع و تضم أعداداً كبيرة من العاملين فيها والمتعاملين معها .
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها ، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة ، مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها ، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة - تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة : في كونها تعد أول دراسة في موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان .

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تغيرت ظروف العمل الحالية نتيجة التحديات والثورات العلمية والتنوع الثقافي وتشير توصيات الندوات التي ننظمها مجلس التعليم و نتائج الدراسات والبحوث التي قامت بدراسة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية ومتغيرات عديدة والدراسات التي قامت بدراسة الولاء الوظيفي إلى أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة بصفة عامة وتأثيره على إنتاجية المعلمين داخل المدرسة؛ حيث جاءت توصيات الندوة الوطنية للتعليم في سلطنة عمان الطريق إلى المستقبل (٢٠١٤) بأهمية غرس ثقافة الولاء الوظيفي وضرورة التركيز عليه، كما أوصت ندوة التعليم والتوجهات التنموية وفرص التوظيف الحالية والمستقبلية في سوق العمل إلى ضرورة الاستفادة من الدراسات العليا لتأهيل المختصين في إدارات المدارس، وعلى الرغم من أهمية ممارسة القيادة التحويلية في الميدان التربوي، كذلك أشارت دراسة الجهضي (٢٠١١) إلى وجود جوانب قصور لدى مديري المدارس في ممارستهم للقيادة التحويلية في سلطنة عمان.

وأيماناً بضرورة إعداد مديري المدارس وتدريبهم من قبل وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية باعتبارها العنصر الرئيس في نجاح المنظومة التربوية من خلال تدريبهم على الممارسات القيادية باعتبار مدير المدرسة قائداً تربوياً تأتي ضرورة اجراء مثل هذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق، فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمسعى الوظيفي)؟
٣. ما مستوى الولاء الوظيفي لدى معلمي المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية والولاء الوظيفي للمعلمين؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية.
٢. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الوظيفية).
٣. تحديد مستوى الولاء الوظيفي للمعلمين العاملين بمدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان.
٤. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان والولاء الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس.

### أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة بما يمكن إيجازه في الآتي:

- من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس في محافظة جنوب الباطنة بالخصوص وفي السلطنة بصفة عامة من خلال الوقوف والتعرف على الواقع الفعلي لممارسة نمط القيادة التحويلية ومستوى الولاء الوظيفي لدى معلمهم.

- تفيد هذه الدراسة بعد الانتهاء من النتائج أصحاب القرار في عملية وضع شروط اختيار وتعيين مديري المدارس، كما ستفيد القائمين على برامج الإنماء المهني على مستوى المديرية والوزارة في إعداد البرامج اللازمة لرفع وتنمية مهارات مديري المدارس.
- تتناول هذه الدراسة جانبين مهمين في العملية التعليمية وهما ما تسعى إليه كل مؤسسة من خلال برامجها وقرارتها وأهدافها (اتجاه القيادة المناسب والولاء الوظيفي للمؤسسة).
- إن مدير المدرسة ركيزة أساسية لنجاح العملية التعليمية، وتحقق وزارة التربية والتعليم أهدافها وتطلعاتها من خلال دوره وشخصيته ومن هنا تكمن أهمية دراسة الأنماط التي يمارسها.
- الأهمية البالغة للمجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة المتمثل بالمعلمين، حيث تجمع هذه الدراسة بين النمط الإداري والولاء التنظيمي الذي سينعكس على الجدية والإخلاص في العمل.

#### حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.
٢. الحدود الموضوعية: تتحدد نتائج هذه الدراسة فيما توفر لأدلتهما من درجات الصدق والثبات، فضلاً عن دقة ونزاهة وموضوعية أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات أداتها.
٣. الحدود المكانية: جميع مدارس محافظة جنوب الباطنة في التعليم العام الحكومي بمراحلها المختلفة (حلقة أولى - حلقة ثانية - ما بعد الأساسي).
٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول والثاني من العام الجامعي ٢٠١٧-٢٠١٨ م.

#### مصطلحات الدراسة:

##### القيادة التحولية (Transformational Leadership)

هي أسلوب يمارسه قائد المؤسسة ويسعى من خلال هذه الممارسة إلى تحقيق أهداف المدرسة بالطرق والوسائل التي تهتم المعلمين والعاملين - أيضاً ويسهم هذا الأسلوب في دفع كل من يعمل بالمؤسسة من رئيس ومرؤوس نحو تحقيق ذواتهم، وسعيهم بإخلاص إلى الإنتاج الفاعل والإخلاص والتطوير في العمل ويتم جميع ذلك من خلال جو التعاون والمحبة والثقة والتشجيع والتحفيز والتأثير والشفافية والاقناع وتحقيق الأهداف المشتركة (كعكي، ٢٠١٤). وتعرف اجرائياً بأنها: نمط من القيادة يمارسها مديرو المدارس بمحافظة الباطنة في سلطنة عمان بهدف إقامة علاقات متبادلة بينهم وبين المعلمين من أجل تحفيزهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف في المدارس التي يعملون بها من خلال دعم مبدأ الشراكة لضمان ولائهم للمدرسة وجودة ما يقدمونه من أعمال تنعكس إيجاباً على المجتمع بصفة عامة. وتقاس من خلال استجابات أفراد الدراسة على الأداة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

##### الولاء الوظيفي:

قوة تطابق أهداف الفرد مع أهداف منظمته وارتباطه بها ارتباطاً وثيقاً وفق حدود وعناصر محددة مثل اعتقاد الموظف بقبول المنظمة التي يعمل بها، وحرصه على استمرارية العمل كعضو فاعل مؤثر في هذه المنظمة (الجمداني، ٢٠٠٩). وتعرف إجرائياً: بمدى ارتباط المعلمين في مدارس محافظة الباطنة في سلطنة عمان وولائهم مهنة التعليم أولاً وللمدرسة التي يعملون بها ثانياً، وتقاس من خلال استجابات أفراد الدراسة على الأداة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

#### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل ومنسقي المواد بالمدارس الحكومية بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان والبالغ عددهم (٤٤١) حسب إحصائية قسم الإحصاء بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة للعام الدراسي، (٢٠١٧/٢٠١٨).

جدول (١): توزيع افراد الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٦١	%٣٦.٥
	أنثى	٢٨٠	%٦٣.٥
	المجموع	٤٤١	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٣٧٧	%٨٥.٥
	ماجستير فأعلى	٦٤	%١٤.٥
	المجموع	٤٤١	%١٠٠
المسمى الوظيفي	مدير/ مساعد مدير*	١٥١	%٣٤.٢
	معلم أول/ منسق مادة	٢٩٠	%٦٥.٨
	المجموع	٤٤١	%١٠٠
سنوات الخبرة	من سنة إلى ٥ سنوات	٢٢	%٥
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٧٣	%١٦.٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤٦	%٧٨.٥
	المجموع	٤٤١	%١٠٠

## أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبانة تكونت من (٥٣) فقرة تندرج تحت خمسة مجالات رئيسة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (لطفي، ٢٠١٦، والصالحي، ٢٠١٣).

صدق الأداة: للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم (١٢) محكماً وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الإستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء وملاحظات المحكمين، عدلت بعض الفقرات، أو أعيدت صياغتها لتناسب المجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٥٤). وقد استخدم الباحثان في تفسير نتائجهما السلم التصنيفي وكما هو موضح في الجدول الآتي

جدول (٢): السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الفاعلية	المعيار
٢,٣٣-١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣,٦٧-٢,٣٤	متوسطة	المتوسط
٥-٣,٦٨	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

## ثبات الأداة:

لاستخراج دلالات صدق البناء للأداة المكونة من مقياسين؛ الأول: مقياس ممارسة القيادة التحولية، ويتكون من (٤٠) فقرة، والثاني: مقياس الولاء الوظيفي، ويتكون من (١٤) فقرة، استخرج ن معاملات ارتباط الأبعاد والفقرات مع الدرجة الكلية، ومعامل الثبات لأبعاد المقياس الأول بطريقة كرونباخ ألفا، بالإضافة إلى استخراج معاملات الارتباط بين التطبيقين: الأول والثاني، للمقياسين كل على حده، حيث طبق الباحثان الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٤٥) فرداً من مديري ومعلمي أوائل من مدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، ثم طبق الأداة مرة أخرى على نفس العينة بعد أسبوعين من التطبيق الأول، والجدول الآتي توضح ذلك.

جدول(٣): معاملات الثبات كرونباخ ألفا للأبعاد والمقياس ككل

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما):	١٠	٠,٩٦
البعد الثاني (التحفيز):	١٠	٠,٩٧
البعد الثالث: (الاستشارة):	١٠	٠,٩٦
البعد الرابع: (الاعتبار الفردي):	١٠	٠,٩٦
البعد الخامس: الولاء الوظيفي	١٤	٠,٩٣
الدرجة الكلية	٤٠	٠,٩٧

يلاحظ من جدول (٣) أن معامل الثبات في كل بُعد من أبعاد المقياس هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس، وعليه اعتبرت جميع الأبعاد صالحة لأغراض الدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية.

المتغير التابع: مستوى الولاء الوظيفي للمعلمين.

المتغيرات المستقلة الوسيطة: اشتملت هذه الدراسة على أربع متغيرات مستقلة وسيطة وهي:

- النوع الاجتماعي (ذكر، واثي)
- المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل-ماجستير فأعلى)
- المسعى الوظيفي (مدير / مساعد مدير – معلم أول)
- الخبرة (عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)

#### المعالجات الإحصائية للبيانات

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

١. تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (AlphaCronbach)، للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة .
٢. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث.
٣. تم استخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للإجابة عن السؤال الثاني.
٤. تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)، للإجابة عن السؤال الرابع.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، ونصه:

" ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية حسب أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحويلية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول(٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحويلية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)	٤,٤٨	٠,٣٧	عالية
٢	٢	البعد الثاني (التحفيز)	٤,٤٣	٠,٤٣	عالية
٣	٤	البعد الرابع: (الاعتبار الفردي)	٤,٣٨	٠,٤٩	عالية
٤	٣	البعد الثالث: (الاستشارة)	٤,١٩	٠,٥١	عالية
		المقياس ككل	٤,٣٧	٠,٤٠	عالية

بين جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان للقيادة التحولية حسب أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحولية، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٣٧)، تلاه في المرتبة الثانية البعد الثاني (التحفيز)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٤٣)، تلاه في المرتبة الثالثة البعد الرابع: (الاعتبار الفردي)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٤٩)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة البعد الثالث: (الاستشارة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٥١)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس ككل (٤,٣٧)، بانحراف معياري عام (٠,٤٠) وبدرجة ممارسة للقيادة التحولية عالية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به وزارة التربية في تدريب المديرين حيث بعد الرجوع إلى قسم تطوير الأداء بمحافظة جنوب الباطنة أوضح أن هناك برامج مركزية تنفذ على مستوى الوزارة وبلغ عدد مديري ومساعد مديري المدارس الذين تم إلحاقهم بها خلال الثلاث سنوات الماضية (٤٣) مديراً ومديرة وهناك برامج تنفذ بشكل سنوي على مستوى المحافظة حيث تشمل سنوياً عدداً لا يقل عن (٣٠) إدارياً، تتضمن هذه البرامج تدريبهم على المهارات القيادية، وإلى الخطط التي تضعها وزارة التربية والتي تحفز مديري المدارس للاستجابة لها، مثل تشكيل فرق التطوير والتحسين، ومشاركة المعلمين في وضع الخطط المدرسية ولذلك هم يسعون لكي تنجز هذه الأعمال أن يكونوا أكثر إيجابية وبالتالي يقومون بتحفيز واستشارة معلمهم وابتكار طرق وأساليب حديثة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (البلوشي، ٢٠١٦؛ الصاحلي، ٢٠١٣). بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، ٢٠١٣). ورغم ما أظهرته النتائج من ممارسة عالية للقيادة التحولية لكنها تفاوتت من حيث أبعادها وجاءت مرتبة حسب درجة الممارسة كالتالي:

#### أولاً: البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	٣	أحرص على بناء ثقة متبادلة بيني وبين جميع المعلمين.	٤,٨٠	٠,٤٦	عالية
2	١	أتواصل بفاعلية مع العاملين.	٤,٦٥	٠,٥٤	عالية
3	٢	أسعى لغرس الانتماء لدى المعلمين نحو المدرسة.	٤,٦٤	٠,٥٥	عالية
٤	٤	ألتزم بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل.	٤,٦٤	٠,٥٤	عالية
٥	٦	أوفر مناخاً أسرياً للعمل داخل المدرسة.	٤,٥٨	٠,٥٧	عالية
٦	١٠	أمارس دور القدوة في أقوالي وأفعالي.	٤,٥٠	٠,٦٢	عالية
٧	٩	أمتلك القدرة للاندماج مع الآخرين.	٤,٤٨	٠,٦٦	عالية
٨	٥	أسعى لغرس روح التنافس بين المعلمين.	٤,٢٧	٠,٧٥	عالية
٩	٨	أضع أفكاراً جديدة يسهل فهمها وتطبيقها.	٤,١٦	٠,٧١	عالية
١٠	٧	أمتلك القدرة على التأثير في احتفاظ المعلمين بولائهم.	٤,١٠	٠,٧١	عالية
		المستوى العام	٤,٤٨	٠,٣٧	عالية

بين جدول (٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٤,٤٨) بانحراف معياري عام (٠,٣٧)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "أحرص على بناء ثقة متبادلة بيني وبين جميع المعلمين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٨٠)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) ونصها "أتواصل بفاعلية مع العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٥)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢) ونصها "أسعى لغرس الانتماء لدى المعلمين نحو المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "أمتلك القدرة على التأثير في احتفاظ المعلمين بولائهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى: تقدير مدير المدرسة لإداء المعلمين ودورهم في تفعيل الأنشطة المدرسية المختلفة، وتقدير المعلمين لمديري المدارس ناتج عن ممارسة المديرين لأخلاقيات المهنة، حرص مديرو المدارس على مشاركة المدرسة فعاليتها المختلفة، وعلى أن يكونوا قدوة لمعلمهم من خلال حديثهم عن المبادئ والمعتقدات التي يؤمنون بها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (عبدالعال، ٢٠١٦؛ والمصري، ٢٠١٧). بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الصرايرة، ٢٠١٢).



## ثانياً: البعد الثاني (التحفيز)

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (التحفيز)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	١٨	أظهر الإعجاب غالباً بالأعمال التي يقدمها المعلمون.	٤,٦٤	,٥٧	عالية
2	١٥	أشجع المعلمين على أداء أعمالهم بحرية وثقة	٤,٥٨	,٦٠	عالية
3	١٣	أدعم أساليب العمل الجديدة.	٤,٤٩	,٦٣	عالية
4	11	أحث المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة.	٤,٤٨	,٦٥	عالية
5	١٦	أشيد بإنجازات المعلمين بشكل علني وفي مناسبات مختلفة.	٤,٤٦	,٦٩	عالية
6	١٩	أقدم أسباب واضحة ومقنعة لتوجيهاتي للمعلمين.	٤,٤٥	,٦٥	عالية
7	٢٠	أتبع أساليب تواصل تشجع العاملين على إبداء آرائهم.	٤,٤٢	,٦٤	عالية
8	١٧	أضع قواعد واضحة يسهل من المعلمين التقيد بها.	٤,٣٩	,٦٥	عالية
9	١٢	أفوض بعض الصلاحيات مما يتيح للمعلمين التعبير عن آرائهم.	٤,٣٤	,٧٠	عالية
١٠	١٤	أقدم حوافز للمعلمين المتميزين.	٤,٠١	,٨٧	عالية
		المستوى العام	٤,٤٣	,٤٣	عالية

بين جدول (٦) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثاني (التحفيز)، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٤,٤٣) بانحراف معياري عام (٠,٤٣)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "أظهر الإعجاب غالباً بالأعمال التي يقدمها المعلمون" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٦٤)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٥) ونصها "أشجع المعلمين على أداء أعمالهم بحرية وثقة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٨)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٣) ونصها "أدعم أساليب العمل الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها "أقدم حوافز للمعلمين المتميزين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام بتوفير مناخ يُوجد المنافسة بين المعلمين وهو ما تُشجع عليه الوزارة من خلال وجود درع سنوي يُسلم في ملتقى الإداريين ويُمنح للمدرسة الأكثر توفيراً لهذا المناخ، وإلى امتلاك مديري المدارس لمهارات النصيح والتوجيه والتحفيز بسبب تركيز البرامج التدريبية والمتابعات الإدارية عليها حيث يوجد بند خاص في زيارة المشرف الإداري يعنى بجانب التحفيز وتوفير مناخ مدرسي إيجابي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١١).

## ثالثاً: البعد الثالث: (الاستثارة)

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث: (الاستثارة)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٥	أشجع دائما الأفكار الابتكارية.	٤,٦٧	,٥٩	عالية
٢	٢٨	أشجع المعلمين على استخدام أنشطة إبداعية في تنفيذ الحصص.	٤,٦٢	,٦٢	عالية
٣	٣٠	أساعد المعلمين في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.	٤,٤٣	,٦١	عالية
٤	٢٦	أعزز فرص تبادل المعلومات والمعارف بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	٤,٤١	,٧١	عالية
٥	٢٣	أوفر للمعلمين فرصاً للاطلاع على المستجدات التربوية.	٤,٢٥	,٧٧	عالية
٦	٢٩	أقترح أفكاراً علمية تزيد من إبداع المعلمين.	٤,١٢	,٧٩	عالية
٧	٢٤	استخدم قاعدة بيانات واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	٤,٠٢	,٨٤	عالية
٨	٢٢	أسند مهاماً جديدة للمعلمين تثير اهتمامهم.	٣,٨٦	,٧٧	عالية
٩	٢١	أوفر برامج لتطوير كفاءة المعلمين.	٣,٨٣	,٨٠	عالية
١٠	٢٧	أشجع المعلمين على المشاركة في تنفيذ بحوث علمية.	٣,٧١	,٩٩	عالية
		المستوى العام	٤,١٩	,٥١	عالية

بين جدول (٧) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثالث: (الاستثارة)، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٤,١٩) بانحراف معياري عام (٠,٥١)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " أشجع دائما الأفكار الابتكارية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٦٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٨) ونصها " أشجع المعلمين على استخدام أنشطة إبداعية في تنفيذ الحصص" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٢)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٠) ونصها " أساعد المعلمين في إيجاد حلولاً للمشكلات التي تواجههم" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٧) ونصها " أشجع المعلمين على المشاركة في تنفيذ بحوث علمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١). وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية: الحرص على التوفيق بين أهداف المدرسة والأهداف الشخصية للمعلمين، وقدرة مديري المدارس على معرفة نقاط القوة والضعف عند معلمهم، أما كونه في المرتبة الثالثة قد يعزى لعدم قدرة مديري المدارس تلبية الاحتياجات الوظيفية للمعلمين. واختلف ترتيب هذا البعد مع دراسة الريان (٢٠١٦) حيث جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٨٩).

#### رابعاً: البعد الرابع: (الاعتبار الفردي)

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع: (الاعتبار الفردي)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣٧	أستمع بشكل جيد لأفكار المعلمين وأرائهم.	٤,٦٨	٠,٥٧	عالية
٢	٣٨	أشجع عملية الاتصال بين المعلم وزملائه وبينه وبين الإدارة.	٤,٦٦	٠,٦٢	عالية
٣	٣٥	أشجع المعلمين لحضور الدورات التي تنفذ في المدرسة وخارجها.	٤,٥٦	٠,٦٥	عالية
٤	٤٠	أدعم رغبة المعلمين في التغيير.	٤,٥٦	٠,٦٢	عالية
٥	٣٩	أتابع المهام المفوضة لتقديم التوجيه الإضافي.	٤,٤٠	٠,٦٧	عالية
٦	٣١	أوزع الأعمال والمسؤوليات على المعلمين وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم.	٤,٣٧	٠,٦٩	عالية
٧	٣٦	أمارس عملي كمدرّب وتناصح للمعلمين.	٤,٣٥	٠,٧٤	عالية
٨	٣٣	أبنى الأفكار الإبداعية التي تظهر عند المعلمين وأدعمها.	٤,٣٠	٠,٧٦	عالية
٩	٣٢	أساعد المعلمين على وضع خطة للتنمية المهنية الذاتية وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم الشخصية.	٤,٠٨	٠,٨٢	عالية
١٠	٣٤	أسعى لإيجاد صف ثان من القيادات وأدعم هذا الجانب ببرامج تدريبية.	٣,٨٧	٠,٩٥	عالية
		المستوى العام	٤,٣٨	٠,٤٩	عالية

بين جدول (٨) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الرابع: (الاعتبار الفردي)، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٤,٣٨) بانحراف معياري عام (٠,٤٩)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على " أستمع بشكل جيد لأفكار المعلمين وأرائهم" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٦٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٨) ونصها " أشجع عملية الاتصال بين المعلم وزملائه وبينه وبين الإدارة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٦)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٥) ونصها " أشجع المعلمين لحضور الدورات التي تنفذ في المدرسة وخارجها" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٤) ونصها " أسعى لإيجاد صف ثان من القيادات وأدعم هذا الجانب ببرامج تدريبية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى: قدرة مديري المدارس إلى إيجاد أساليب وطرق حديثة تُساعد على الرقي بالعمل المدرسي، وتشجيعهم للمعلمين على متابعة المستجدات وتنفيذ البحوث المختلفة للارتقاء بالعمل المدرسي وحل مشكلاته، حث مديري المدارس معلمهم للاستفادة من الخبرات على مستوى المدرسة مع الزملاء وعلى حضور البرامج والورش التدريبية على مستوى المحافظة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبدالعال، ٢٠١٦)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشطي، ٢٠١٦).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي؟" للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، على النحو الآتي:

## ١. متغير "النوع الاجتماعي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة للقيادة التحولية

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد ن=٤٤١	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بعدُ التأثير المثالي (الكاريزما)	ذكر	١٦١	٤.٤١	٠.٣٩	٣,٧٨٨	٠,٠٥٢
	أنثى	٢٨٠	٤.٥٢	٠.٣٥		
بُعد التحفيز	ذكر	١٦١	٤,٣٣	٠,٤٥	٤,١٦٥	٠,٠٤٢
	أنثى	٢٨٠	٤,٤٨	٠,٤١		
بُعد الاستثارة	ذكر	١٦١	٤,١٠	٠,٥٣	٣,٩٢٩	٠,٠٤٨
	أنثى	٢٨٠	٤.٢٥	٠,٤٩		
بُعد الاعتبار الفردي	ذكر	١٦١	٤,٣٠	٠,٥٣	٣,٨٠٣	٠,٠٥٢
	أنثى	٢٨٠	٤,٤٣	٠,٤٦		

يلاحظ من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات افراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى) في بُعدي: (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي)، في حين يلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي: (التحفيز، والاستثارة). وجاءت الفروق الإحصائية فيهما لصالح عينة الإناث.

قد تُعزى هذه النتيجة إلى خضوع مديري المدارس للتعليمات والقرارات نفسها من قبل القيادات العليا، وحرص مديرات المدارس على تطبيق الأنظمة ومنافسة زملائهن، واتباع الأنماط الإدارية الجديدة أكثر من مدراء المدارس الذكور، كما يخضع مديري المدارس الذكور والإناث لنفس الدورات التدريبية التي تهدف لتنمية قدراتهم الإدارية وبالتالي تتشابه أفكارهم الإدارية، وقد تميل المديرات إلى تقدير أنفسهن، وأدوارهن في المدارس بشكل أكبر مما يقوم به مديرو المدارس الذكور وهو ما أثر على بُعدي التحفيز والاستثارة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن، ٢٠١٣).

## ٢. متغير "المؤهل العلمي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة للقيادة التحولية

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد ن=٤٤١	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بعدُ التأثير المثالي	بكالوريوس فأقل	٣,٧٧	٤,٥٠	٠,٣٥	٧,٠٨	٠,٠٠٨
	ماجستير فأعلى	٦٤	٤,٣٨	٠,٤٥		
بعدُ التحفيز	بكالوريوس فأقل	٣,٧٧	٤,٤٤	٠,٤١	٠,٩٩٢	٠,٣٢
	ماجستير فأعلى	٦٤	٤,٣٧	0.51		
بعدُ الاستثارة	بكالوريوس فأقل	٣,٧٧	٤,٢٠	٠,٤٩	٥,٢٤٧	٠,٠٢٢
	ماجستير فأعلى	٦٤	٤,١٢	٠,٦١		
بعدُ الاعتبار الفردي	بكالوريوس فأقل	٣,٧٧	٤,٣٩	٠,٤٧	٤,٠٤٤	٠,٠٤٥
	ماجستير فأعلى	٦٤	٤,٣١	٠,٦٠		

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل/ماجستير فأعلى) في جميع الأبعاد عدا بُعد التحفيز، وجاءت الفروق الإحصائية فيها لصالح العينة من ذوي مؤهل علي بكالوريوس فأقل. وقد يعزى سبب هذه النتيجة إلى ارتباط حملة البكالوريوس فأقل أكثر بالمدرسة لأن طموح حملة الماجستير فأعلى هو تغيير من وضعهم الوظيفي وبالتالي ارتباطهم أقل بمدارسهم، أغلب مديري المدارس من حملة البكالوريوس فأقل وبالتالي تتشابه ممارساتهم القيادية التي يقومون بها، اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عواد، ٢٠١٢)

## ٣. متغير "المسمى الوظيفي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير المسمى الوظيفي (مدير/ مساعد مدير، معلم أول/ منسق مادة)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة

## للقيادة التحولية

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد ن=٤٤١	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد التأثير المثالي	مدير/ مساعد مدير	١٥١	٤,٦٠	٠,٢٩	١٣,٦٢٩	٠,٠٠
	معلم أول/ منسق مادة	٢٩٠	٤,٤٢	٠,٣٩		
بُعد التحفيز	مدير/ مساعد مدير	١٥١	٤,٥٩	٠,٣٣	١٨,٥٧٧	٠,٠٠
	معلم أول/ منسق مادة	٢٩٠	٤,٣٤	٠,٤٥		
بُعد الاستثارة	مدير/ مساعد مدير	١٥١	٤,٣٣	٠,٣٩	١٨,٥١	٠,٠٠
	معلم أول/ منسق مادة	٢٩٠	٤,١٢	٠,٥٥		
بُعد الاعتبار الفردي	مدير/ مساعد مدير	١٥١	٤,٥١	٠,٣٦	٢١,١٩٣	٠,٠٠
	معلم أول/ منسق مادة	٢٩٠	٤,٣٢	٠,٥٤		

يلاحظ من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير/ مساعد مدير / معلم أول/ منسق مادة) في جميع الأبعاد، وجاءت الفروق الإحصائية فيها لصالح العينة من ذوي المسمى الوظيفي مدير/ مساعد مدير. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف تنفيذ دورات للمعلمين الأوائل في الجوانب القيادية كما هو الحال عند إدارات المدارس، التدخلات الإدارية التي تواجه المعلمين الأوائل من قبل (مديري المدارس ومساعدتهم، والمشرفين، والمشرفين الأوائل) أفقدهم الدور القيادي المفترض ممارسته، وجود دورات تدريبية مركزية وغير مركزية سبق التطرق لها يخضع فيه المدير والمساعد ساعدت على تنمية مهاراته القيادية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١٢).

## ٤. متغير "سنوات الخبرة"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية حسب متغير سنوات الخبرة (من سنة إلى ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة

## عمان للقيادة التحولية

سنوات الخبرة	العدد ن=٤٤١	بُعد التأثير المثالي	بُعد التحفيز	بُعد الاستثارة	بُعد الاعتبار الفردي
من سنة إلى ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	٤,٤٨	٤,٤١	٤,٣١	٤,٣٦
	الانحراف المعياري	٠,٣٣	٠,٣٨	٠,٤٠	٠,٣٧
من ٦ إلى ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	٤,٤١	٤,٣٨	٤,٠٨	٤,٢٥
	الانحراف المعياري	٠,٤٠	٠,٥٢	٠,٥٨	٠,٥٨
أكثر من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	٤,٤٩	٤,٤٤	٤,٢١	٤,٤١
	الانحراف المعياري	٠,٣٩	٠,٤١	٠,٥٠	٠,٤٧
الكلي	المتوسط الحسابي	٤,٤٨	٤,٤٣	٤,١٩	٤,٣٨
	الانحراف المعياري	٠,٣٧	٠,٤٣	٠,٥١	٠,٤٩

بين جدول (١٢) تبياناً مقارناً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية حسب متغير سنوات الخبرة. وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٣): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية

الأبعاد	المصدر	المربعات مجموع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بُعد التأثير المثالي	بين المجموعات	٠,٣٨٦	٢	٠,١٩٣	١,٤٣٣	٠,٢٤
	داخل المجموعات	٥٨,٩١٢	٤٣٨	٠,١٣٥		
	الكلية	٥٩,٣٠٦	٤٤٠			
بُعد التحفيز	بين المجموعات	٠,٢٤	٢	٠,١٢	٠,٦٤٧	٠,٥٢٤
	داخل المجموعات	٨١,١٢٥	٤٣٨	٠,١٨٥		
	الكلية	٨١,٣٦٤	٤٤٠			
بُعد الاستثارة	بين المجموعات	١,٣٣٩	٢	٠,٦٦٩	٢,٦١٥	٠,٠٧٤
	داخل المجموعات	١١٢,١٢٩	٤٣٨	٠,٢٥٦		
	الكلية	١١٣,٤٦٨	٤٤٠			
بُعد الاعتبار الفردي	بين المجموعات	١,٦٣٧	٢	٠,٨١٨	٣,٤٢٦	٠,٠٣٣
	داخل المجموعات	١٠٤,٦٣٩	٤٣٨	٠,٢٣٩		
	الكلية	١٠٦,٢٧٥	٤٤٠			

يلاحظ من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية تعزى إلى سنوات الخبرة في جميع الأبعاد عدا بُعد الاعتبار الفردي. ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في بُعد الاعتبار الفردي، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) كما هو مبين في جدول (١٨).

جدول (١٤): المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية

البُعد	سنوات الخبرة	فرق المتوسطات	الدلالة الاحصائية	اتجاه الفروق
الاعتبار الفردي	من سنة إلى ٥ سنوات	٠,١١٦٣	٠,٦٢	—
	أكثر من ١٠ سنوات	٠,٠٤٨٠٨	٠,٩٠٥	—
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	*٠,١٦٤٣٨	٠,٠٣٤	أكثر من ١٠ سنوات

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العينة ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، والعينة ذوي الخبرة من ٦ إلى ١٠ سنوات. وجاءت الفروق لصالح العينة ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات في البُعد. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب مديري المدارس يتم اختيارهم من ذوي الخبرة الطويلة في مجال التربية، تشابه جميع الأعمال المدرسية التي يقوم بها المديرون بسنوات خبراتهم المختلفة وسعهم إلى مشاركة المعلمين لتحقيق أفضل إنجاز، كما فسره الباحث إلى عدم وجود تمييز في التقييم الذي يتم للمدارس يعزى لعامل الخبرة ووجود كفاءات من مديري المدارس حديثي العهد بمجال الإدارة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، ونصه:

" ما مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان حسب مقياس الولاء الوظيفي. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمد الباحث معيار الحكم الآتي:

المدى	مستوى الولاء الوظيفي
من ١ إلى ٢,٣٣	ضعيف
من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧	متوسط
من ٣,٦٨ إلى ٥	عالي

والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات مقياس الولاء الوظيفي لدى العاملين، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء
١	٣	مقتنع بأهمية الولاء للمدرسة التي أعمل بها.	٤,٦٩	٠,٥٤	عالي
٢	٦	تهمني مكانة المدرسة وأحرص للرد على منتقديها.	٤,٦٩	٠,٥٩	عالي
٣	١٤	أقوم بأداء أعمال هدفها تحسين مكانة مدرستي أمام الآخرين.	٤,٥٦	٠,٦٧	عالي
٤	٨	أثقيل ما يستد لي من أعمال وأسعى إلى إنجازها بجودة وتميز.	٤,٥٥	٠,٦١	عالي
٥	٩	أشعر بالثقة المتبادلة بيني والعاملين بالمدرسة.	٤,٥٠	٠,٦٤	عالي
٦	١٣	أحب العمل في مدرستي وأفضلها عن غيرها من المدارس.	٤,٤٩	٠,٧٣	عالي
٧	١	أشعر بوجود جو أخوي بين العاملين في المدرسة.	٤,٤٥	٠,٦٩	عالي
٨	٥	أشعر بالأمان الوظيفي في العمل بالمدرسة.	٤,٤١	٠,٧٩	عالي
٩	٤	أرغب في الاستمرار بالعمل داخل المدرسة.	٤,٤٠	٠,٨٥	عالي
١٠	١٢	سأفتقد الكثير من الصداقات والجو الأسري إذا ما انتقلت للعمل في مدرسة أخرى.	٤,٤٠	٠,٧٦	عالي
١١	٧	أشعر بأن مدير المدرسة يتعامل بالعدالة مع جميع العاملين.	٤,٣٧	٠,٧٠	عالي
١٢	١٠	ساعدت الأساليب التي يتبعها المدير على ولائي للمدرسة.	٤,٢٢	٠,٧٩	عالي
١٣	٢	أعتبر المشكلات التي تواجهها المدرسة جزء من مشكلاتي الشخصية.	٤,٠٠	٠,٩٣	عالي
١٤	١١	تساعد الحوافز التي أجدها على بقائي في المدرسة.	٣,٨٧	١,٠٠	عالي
		المستوى العام	٤,٤٠	٠,٤٧	عالي

بين جدول (١٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان حسب مقياس الولاء الوظيفي، إذ بلغ المتوسط العام (٤,٤٠) بانحراف معياري عام (٠,٤٧)، وبمستوى ولاء وظيفي عال. حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "مقتنع بأهمية الولاء للمدرسة التي أعمل بها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٦٩)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) ونصها "تهمني مكانة المدرسة وأحرص للرد على منتقديها" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (٤,٦٩)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٤) ونصها "أقوم بأداء أعمال هدفها تحسين مكانة مدرستي أمام الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "تساعد الحوافز التي أجدها على بقائي في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧). وقد تعزى هذه النتيجة إلى: التعديلات التي طرأت في تقليل أنصبة المعلمين وزيادة الرواتب أضف إلى ذلك حرص الوزارة على عمل المعلم في ولايته ساعدت على حب المعلمين لمهنتهم والدور الذي يبذله أغلب مديري المدارس في زيادة الترابط الأسري داخل المدرسة، وحرص مديري المدارس على إيجاد بيئة تعليمية جاذبة مريحة للمعلمين والطلاب وقناعتهم بأهمية الشراكة داخل المدرسة وتحفيز المعلمين والاهتمام باحتياجاتهم يؤدي إلى انتماء وولاء المعلمين لمدرستهم، اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة قامت بها الحمداني (٢٠٠٩) والتي طبقت لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان حيث بلغ المتوسط العام للولاء (٣,٧٨). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الناعبي (٢٠١٠) التي طبقت في مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان حيث تراوحت متوسطات المحاور التي استخدمها (٢,٦٧٧-٢,٦٧٩). كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة المذكور (٢٠١١) حيث كانت تقديرات أفراد العينة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٨٩).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، ونصه:

"هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية ومستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية ومستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٦): معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة للقيادة التحولية ومستوى الولاء

الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم

مقياس الولاء الوظيفي	علاقة الارتباط	أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحولية
**،٤٥٢	معامل بيرسون (r)	يُعد التأثير المثالي (الكاريزما)
،٠٠٠	الدلالة الاحصائية	
**،٥٠٨	معامل بيرسون (r)	يُعد التحفيز
،٠٠٠	الدلالة الاحصائية	
**،٤٥٤	معامل بيرسون (r)	يُعد الاستشارة
،٠٠٠	الدلالة الاحصائية	
**،٥١٠	معامل بيرسون (r)	يُعد الاعتبار الفردي
،٠٠٠	الدلالة الاحصائية	
**،٥٣٣	معامل بيرسون (r)	المقياس ككل
،٠٠٠	الدلالة الاحصائية	

بين جدول (١٦) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحولية ومستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة طردية؛ وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس والمعلمون الأوائل للقيادة التحولية زاد مستوى الولاء الوظيفي لدى رؤوسهم. وبالنظر إلى قيم معاملات الارتباط الخطي نجد أن بُعد الاعتبار الفردي من أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحولية هو الأكثر ارتباطاً بمقياس الولاء الوظيفي، في حين أن بُعد التأثير المثالي (الكاريزما) هو الأقل ارتباطاً بالولاء الوظيفي من بين تلك الأبعاد.

أظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة للقيادة التحولية ومستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين، وكانت العلاقة طردية وموجبه، ومن حيث ترتيب الأبعاد جاء بعد الاعتبار الفردي الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي بينما جاء بعد التأثير الكاريزمي الأقل تأثيراً وقد يعزى ذلك إلى الأسباب الآتية: يزداد إحساس الفرد بالانتماء لمؤسسته إذا توفرت له بيئة عمل يجد فيها ما يُشبع طموحه الشخصي والمهني وأبعاد القيادة التحولية تُلبى ذلك، إن من سمات القائد التحولي الاهتمام بقدرات المرؤوسين، وهذا بدوره يسهم في ولائهم للمدرسة، يوجد الجو الإيجابي داخل المدرسة إذا وجد قائد يشارك المعلمين في القرارات والتخطيط، وتنفيذ الأهداف وهو ما يتحلى به القائد التحولي، يندفع المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة متى ما وجد التحفيز، والتمكين، ومراعاة الفروق الفردية، فهم بذلك يشعرون بأنهم جزء من المنظومة المدرسية، وتكون النتيجة ولاءهم للمدرسة، إدراك مديري المدارس بأن نمط القيادة التحولية يؤدي تحقيق أهداف المدرسة في جو يسوده القيم والأفكار الإيجابية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشنطي، ٢٠١٦) من حيث تأثير القيادة التحولية مع متغير آخر وجاء الاختلاف في ترتيب الأبعاد حيث جاء بعد التأثير المثالي كأكثر الأبعاد تأثيراً لجودة الحياة الوظيفية بينما جاء بعد الاعتبار الفردي الأقل تأثيراً. واتفق ذلك مع نتائج دراسة (صادق، ٢٠١٦) حيث أشار إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وبلغت قيمة هذا الارتباط (٠،٤١١) وهي علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية (٠،٠٥). كما اتفقت نتائج الدراسة من حيث تأثير القيادة التحولية في متغير سلوك المواطنة مع دراسة الصرايرة (٢٠١٢) وأشارت إلى أن القيادة التحولية ارتبطت بسلوك المواطنة بعلاقة عالية، وبلغت قيمة معامل الارتباط بينها وبين السلوك التنظيمي (٠،٧٦٠) وجاءت دراسة (عواد، ٢٠١٣) متفقة بوجود علاقة بين القيادة التحولية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر مديري المدارس.

### التوصيات:

بناءً على ما جاءت به نتائج هذه الدراسة توصي بالآتي:

- ضرورة مساعدة المعلمين على المشاركة في تنفيذ البحوث العلمية.
- ضرورة أسناد مهام جديدة للمعلمين تثير اهتمامهم.
- ضرورة توفير برامج لتطوير كفاءة المعلمين.
- ضرورة تقديم حوافز للمعلمين المتميزين.
- إعطاء مديري المدارس صلاحيات أوسع خاصة في مجال تحفيز المعلمين.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

١. البلوشي، حسن علي إبراهيم (٢٠١٦) القيادة التحولية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
٢. الجهضي، محمد بن حميد بن سعيد (٢٠١١) نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عمان على القيادة التحولية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
٣. الحراصي، حارب محمد علي (٢٠١٦) القيادة التحولية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
٤. الحمداني، مريم بنت سالم بن حمدان. (٢٠٠٩) الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
٥. الشنطي، محمود عبد الرحمن. (٢٠١٦) أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ١٢(١)، ٣١-٥٧.
٦. الشيخ، معتصم عبد الفتاح. (٢٠١٠) الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
٧. الصالحي، خالد سليمان. (٢٠١٣) القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، ٤٠، ٤-٤٠.
٨. الصرايرة، حسن يوسف (٢٠١٢) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية: القيادة التحولية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، دراسات - الجزائر، ١٩، ٩٣-٧٧.
٩. الناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد. (٢٠١٠) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
١٠. جريل، وائل محمد. (٢٠١٤) القيادة التحولية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية. مجلة جرش للبحوث والدراسات، الأردن، ١٥، ٣٦-٦٣.
١١. صادق، زانا مجيد. (٢٠١٦) دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية-العراق، ٨(١٦)، ١٣٨-١٦٩.
١٢. عبدالعال، خولة مساعد يوسف. (٢٠١٦) درجة توفر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
١٣. عواد، ريم نصوح طاهر. (٢٠١٢). علاقة القيادة التحولية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
١٤. لغامدي، جمعان خلف جمعان. (٢٠١٢) ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
١٥. كعكي، سهام محمد صالح (٢٠١٤) القيادة التحولية دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
١٦. لظفي، سناء محمد محمد. (٢٠١٦) تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمصر على ضوء القيادة التحولية " تصور مستقبلي. أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Bruch. H. & Walterm. F., Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, Leadership And Organizational Development Journal,28(8)(2007),710-726, <https://doi.org/10.1108/01437730710835452>
- [2] Cinar. I & saracil. S, Examination of the relationship between organizational commitments and motivation of teachers: cay country sample, International online journal of educational sciences, 7(4) (2015),266-281, <https://doi.org/10.15345/ijoes.2015.04.018>

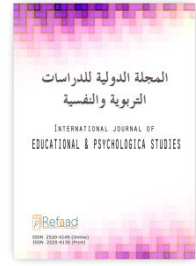


- [3] Joolideh. yeshodhara, K., Organizational Loyalty among High School Teachers of India and Iran, Journal of Educational Administration 47(1)(2009), 127-136, <https://doi.org/10.1108/09578230910928115>
- [4] Kheirandish. Mehdi, The Relationship between Transformational Leadership style and performance Improvement among Teachers, A case study Research Journal of Recent Sciences. 3(1)(2014),103-107
- [5] Lindebaum. D., & Cartwright. S., A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence & Transformational Leadership, The Journal of Management Studies. Oxford,47(7)(2010), 1317-1342, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x>
- [6] Marisa Salanova, Laura Lorente, Maria Chambel .J & Isabel Marti´nez. M., Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement, Journal of Advanced Nursing, 67(10)(2011),2256–2266, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- [7] Northouse. P. G., Leadership theory and practice (6th ed.) Thousand Oaks, CA: sage publication,(2013)
- [8] Thamrin H. M., The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, International Journal of Innovation, Management and Technology, (2012),566-572, <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- [9] Wookcock. Chelsea, Transformational Leadership and Employee commitment: The moderating role of role of perceived organization. Support and individual level collectivism/individualism.DPA dissertation. Northern Illinois University, (2010)



رفاد للدراسات والأبحاث  
www.refaad.com

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية  
المجلد ٤- العدد ٣- ٢٠١٨، ص ٣٩٦- ٤١٥  
e-ISSN 2520-4149 , p-ISSN 2520-4130



## The Degree of Principal's Practice of Transformational Leadership in the Southern Province of Batinah in the Sultanate of Oman Its Relation to the Level of Job Loyalty of Teachers Working

**Mohammed Al-Jaridih**

University of unizwa- Sultanate of Oman  
garad@unizwa.edu.om

**Adel Al-Musqari**

**Abstract:** The study aimed at identifying the degree of principals' performances transformational leadership in the Al Batinah South Governorate in the Sultanate of Oman and finding out the relation between transformational leadership and teachers' loyalty to their jobs. To achieve the objectives of the study, questionnaires were conducted to obtain the needed facts from those who are concerned in the main fields. After testing and confirming the validity and reliability of the questionnaire, 441 school principals, their assistants and the senior teachers participated in the study and responded to the questionnaires. The results of the study indicated that the degree of practicing school principals in the South Batinah Governorate for transformational leadership was high and that the level of job loyalty of teachers was high too. The results also have indicated that there is no statistically significant correlation between the degrees of principals' performances of transformational leadership in South Batinah Governorate and the level of teachers' job loyalty. In light of the results of the study, practical recommendations were made, for example, the need to help teachers to participate in the implementation of scientific research, to assign new tasks for teachers to raise their concerns, and to design programs to develop the efficiency of teachers.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job loyalty.

### References:

- [1] 'bdal'al. Khlw Msa'd Ywsf, Drjt Twfr Sma' Alqyadh Althwylyh Lda Mdyry Almdars Althanywh Bmhfz' Ghzh W'laqtha Bmstwy Alantma' Almhny Lm'Imyhm. Rsa' Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Alaslamyh, Flstyn, (2016)
- [2] 'wad. Rym Nshw Tahr, laqt' Alqyadh Althwylyh Balmnakh Altnzomy Fy Almdars Alhkwmh Althanywh Fy Flstyn Mn Wjht Nzr Almydryn Fyha. Rsa' Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alnjah Alwtynh, Flstyn, (2012)
- [3] Alblwshy. Hsn 'ly ABrahym , Alqyadh Althwylyh W'laqtha Balshh Altnzomyh Fy Mdars Alt'lym Alasasy Bslnt' man. Rsa' Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alsltan Qabws, Slnt' man, (2016)
- [4] Alhrasy. Harb Mhmd 'ly, Alqyadh Althwylyh Ldy Mdyry Alt'lym Alasasy Fy Mhfz' Aldakhlyh Fy Slnt' man W'laqtha Balaltzam Altnzomy Lm'Imyhm. Rsa' Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Nzwa, Slnt' man, (2016)
- [5] Alhmdany. Mrym Bnt Salm Bn Hmdan, Alwla' Altnzomy La'da' Alhyyh Altdrysyh Fy Aljam'at Alkhash Bslnt' man. Rsa' Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Mwth, Alardn, (2009)

- [6] Aljhdmy. Mhmd Bn Hmyd Bn S'yd, Nzam Mqtrh Ltiryb Mdyry Mdars Alt'lym Al'asasy Alhqlh Althanyh Bsltn' man 'la Alqyadh Althwylyh. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Al'lwmm Waladab, Jam'it Nzwa, Sltn' man, (2011)
- [7] Alna'by. Nasr Bn Hmdan Bn S'yd, Alwla' Altnzomy W'laqth Balrda Alwzyfy Ldy Mdyry Mdars Alhqlh Althanyh Mn Alt'lym Al'asasy Bsltn' man. Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'it Nzwy, Sltn' man, (2010)
- [8] Alsalhy. Khald Slyman, Alqyadh Althwylyh Walt'amlyh Ldy Mdyry Mdars Alt'lym Al'am Fy Mntqt Alqsym Alt'lymyh W'laqtha Bmstwy Alrw Alm'nwyh Lda Alm'lmyn. Rsalit Altrbyh W'lm Alnfs, Als'wdyh, (2013),40, 4-40
- [9] Alshnty. Mhmwd 'bd Alrhmn, Athr Mmarsit Asalyb Alqyadh Althwylyh Fy Jwdit Alhyah Alwzyfyh: Drash Ttbyqyh 'la Wzarit Alshh Alflstynyh. Almjhl Alardnyh Fy Adarit Ala'mal, Alardn, 12(1)(2016), 31-57.
- [10] Alshyk. M'tsm 'bd Alftah, Aladarh Altrbwyh Alhdythh Wathrha Fy Alt'lym. Dar Albdait Nashrwn Wmwz'wn, man, Alardn, (2010)
- [11] Alsrayr. Hsn Ywsf, Drjt Mmarsit Mdyry Almdars Althanwyh: Alqyadh Althwylyh W'laqtha Bmstwy Slwk Almwatn Altnzomyh, Drasat - Aljzayr, 19(2012), 93-77
- [12] Bruch. H. & Walterm. F., Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, Leadership And Organizational Development Journal,28(8)(2007),710-726, <https://doi.org/10.1108/01437730710835452>
- [13] Cinar. I & saracil. S, Examination of the relationship between organizational commitments and motivation of teachers: cay country sample, International online journal of educational sciences, 7(4) (2015),266-281, <https://doi.org/10.15345/iojes.2015.04.018>
- [14] Jbryl. Wayl Mhmd, Alqyadh Althwylyh Fy Dw' Alajahat Alhdythh W'laqtha Balqdrat Alabd'ayh Lda Alm'lmyn Balmdars Althanwyh Allybyh. Mjlit Jrsh Libhwth Waldrasat, Alardn, 15(2014), 36-63
- [15] Joolideh. yeshodhara, K., Organizational Loyalty among High School Teachers of India and Iran, Journal of Educational Administration 47(1)(2009), 127-136, <https://doi.org/10.1108/09578230910928115>
- [16] K'ky. Sham Mhmd Salh, Alqyadh Althwylyh Drast Hah 'la Almdars Almtwsth Balmmlkh Al'rbyh Als'wdyh Mn Wjh' Nzr Almdyrat Walmsa'dat. Alqahrh: Almnzmh Al'rbyh Ltlnmyh Aladaryh Jam'it Aldwl Al'rbyh, (2014)
- [17] Kheirandish. Mehdi, The Relationship between Transformational Leadership style and performance Improvement among Teachers, A case study Research Journal of Recent Sciences. 3(1)(2014),103-107
- [18] Lghamy. Jm'an Khlf Jm'an, Mmarsit Mdyry Mdars Alt'lym Al'am Llqyadit Althwylyh Bmhafit Almkhwh. rsalit majstyr ghyr mnshwrh, jam'it am alqry, als'wdyh, (2012)
- [19] Lindebaum. D., & Cartwright. S., A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence & Transformational Leadership, The Journal of Management Studies. Oxford,47(7)(2010), 1317-1342, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x>
- [20] Ltfy. Sna' Mhmd Mhmd, Tmkyn M'lmly Mrhlit Alt'lym Althanwy Bmsr 'la Dw' Alqyadh Althwylyh " Tswr Mstqby. Atrwhit Dktwrah, Jam'it yn Shms, Msr, (2016)
- [21] Marisa Salanova, Laura Lorente, Maria Chambel .J & Isabel Marti'nez. M., Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement, Journal of Advanced Nursing, 67(10)(2011),2256-2266, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>

- [22] Northouse. P. G., Leadership theory and practice (6 th ed.) Thousand Oaks, CA: sage publication,(2013)
- [23] Şadq. Zana Mjyd, Dwr Ânmaṭ Althqafh Altnzymyh Fy Alwla` Altnzymy: Drash Aştla`yh Lâra` ynh Mn Alqyadaṭ Aḷaḷaryh Fy Alm`hd Altqny Aḷaḷary Fy Mdynġ Ārbyl, Mjġġ Jam`ġ Aḷanbar Ll`lwm Aḷaqtşadyh Waḷaḷaryġ-Al`raq, 8(16)(2016), 138-169
- [24] Thamrin H. M., The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, International Journal of Innovation, Management and Technology, (2012),566-572, <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- [25] Wookcock. Chelsea, Transformational Leadership and Employee commitment: The moderating role of role of perceived organization. Support and individual level collectivism/individualism.DPA dissertation. Northern Illinois University, (2010)