

ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية وأثرها على أداء  
العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: سمات  
الشخصية متغير وسيط

إعداد

محمد بن سليمان بن خميس البلوشي

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (القيادة والإدارة)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

مارس ٢٠٢١م

## ملخص البحث

موضوع أسلوب القيادة من العناصر المهمة في علم الإدارة بل وركيزة أساسية يقوم عليها العمل الإداري بأي مؤسسة، حتى أضحى من المعايير الأساسية للحكم على نجاح أي مؤسسة، وتعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري وقلبها النابض كون نجاحها أو فشلها يؤثر في العملية الإدارية، لذلك ووفقاً لمبادئ النظرية اليابانية (Z) يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر ممارسة القيادة التحويلية للقادة وسماتهم الشخصية على أداء العمل والعاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان، كما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الوسيط للسمات الشخصية للقادة في العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يعد منهجاً ملائماً لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها. وطبقاً لطبيعة الدراسة فإن الباحث استخدم الأسلوب الكمي مستخدماً الطريقة المستعرضة (Cross-sectional) في جمع بيانات هذا البحث، حيث قام باستخدام استبانة مكونة من (٦٦) فقرة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، وتم توزيع الاستبانة على مستوى دوائر مديريات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان مقسمة على ثلاث فئات (نائب مدير دائرة، ورئيس قسم، وموظف) تم اختيارهم من خلال العينة الطبقية غير العشوائية، وتمكن الباحث من الحصول على (٣٧٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي منها (٢٦٣) من الذكور، و (١١٢) من الإناث، وتم إدخالها في برنامج SPSS لإجراء التحليلات الوصفية، كما تم استخدام برنامج SMART-PLS لإجراء تحليل النموذج القياسي لتقييم صدق البيانات وثباتها، واستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من أجل دراسة العلاقات الهيكلية بين متغيرات الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر لممارسة القيادة التحويلية على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتأثير مباشر للسمات الشخصية للقادة على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما كشفت نتائج الدراسة أن متغير السمات الشخصية للقادة يقوم بدور الوسيط الكلي في العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء العمل والعاملين. وتمت مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الإطار النظري، ومعطيات الدراسات السابقة، وأخيراً تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

## ABSTRACT

Leadership style is one of the important elements and fundamental pillars of the administrative work in any institution. In fact, the success or failure of any leadership style will affect the institutions' performance. In light of this and based on the Japanese theory (Z), this research examines the impact of transformational leadership practices and leaders' personality traits on the performance of the administrative staff at the Ministry of Education in Oman. It also examines the mediating role of leaders' personality traits in the relationship between transformational leadership practices and the performance of the administrative staff at the Ministry of Education in Oman. In this study, the researcher adopted the descriptive survey method, as it is an appropriate approach which suits the objectives of this study. Based on the nature of this quantitative study, the researcher used the cross-sectional method to collect its data. A questionnaire of 66 items was distributed randomly to the sample of this study (directors, head of departments and staff) from the offices of Ministry of Education in Oman. Out of the distributed questionnaires, 375 (263 males and 112 females) were returned and valid for analysis. SPSS software (version 24) was used for the preliminary descriptive analysis, while Smart-PLS software (Version 3) was employed for the main inferential analysis, namely variance-based Structure Equation Modelling (SEM). SEM via Smart-PLS was conducted in two main steps, namely the measurement model to assess the data's validity and reliability, while the structural model was conducted to examine the hypothesized relationships between the variables. The results revealed a direct impact of transformational leadership practices and leaders' personality traits on the performance of the administrative staff at the Ministry of Education in Oman. It also showed a mediating effect for the leaders' personality traits on the relationship between transformational leadership practices and the performance of the administrative staff at the Ministry of Education in Oman. The results were discussed in the light of the theoretical framework and previous studies. The study concluded with practical recommendations for Ministry of Education in Oman as well as theoretical recommendations for future studies.

## **APPROVAL PAGE**

The thesis of Mohammed bin Sulaiman bin Khamis al-Bulushi has been approved by the following:

---

Ismail Hussein Amzat  
Supervisor

---

Mohd Burhan Ibrahim  
Co-Supervisor

---

Kamal J I Badrasawi  
Co-Supervisor

---

Abdul Majid Mohammed AbdulWahab Aldaba  
Internal Examiner

---

Abdul Wasiu Isiaq Nasirudeen  
External Examiner

---

Rashid Sulaiman Al Fahdi  
External Examiner

---

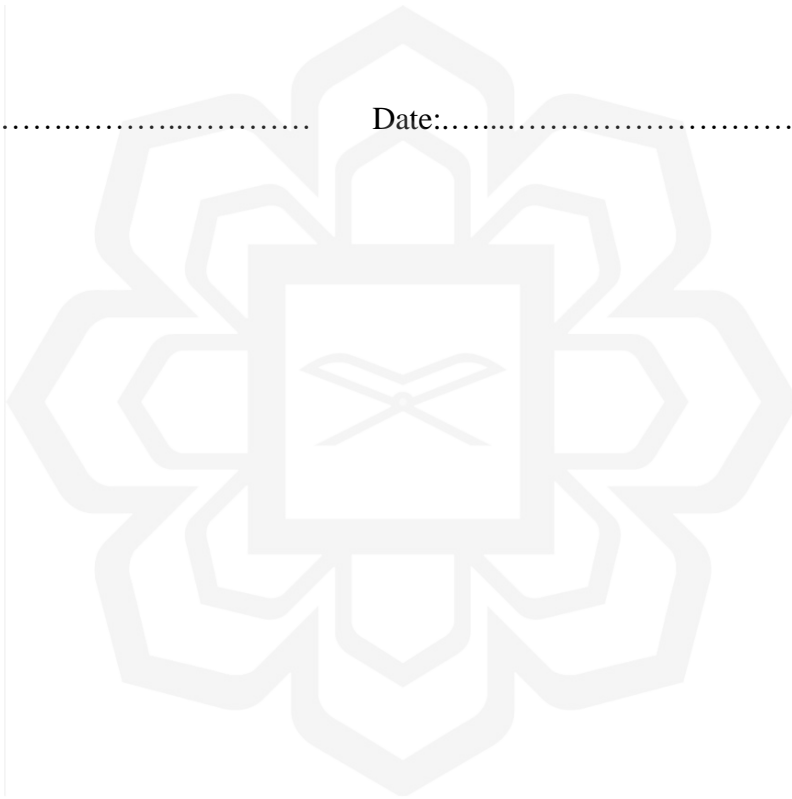
Akram Zeki Khedher  
Chairman

## DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Mohammed bin Sulaiman bin Khamis al-Bulushi

Signature: ..... Date:.....



## الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا

### إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢١م محفوظة ل: محمد بن سليمان بن خميس البلوشي

ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية وأثرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: سمات الشخصية متغير وسيط

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكاتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسسية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغيير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالين به.

أكد هذا الإقرار: محمد بن سليمان بن خميس البلوشي

التوقيع: .....

التاريخ: .....

أهدي هذا العمل البحثي وأجعله خالصاً لوجه الله تعالى  
إلى روح والدي الحبيب العزيز الغالي وأمي الغالية الحبيبة  
إلى زوجتي وشريكة حياتي وأبنائي  
إلى أخوتي وأخواتي

إلى الروح الطاهرة التي علمتني القيادة بمبادئها السامية جلالة السلطان قابوس بن سعيد طيب  
الله ثراه

إلى القائد الحكيم جلالة السلطان هيثم بن طارق - حفظه الله ورعاه - سلطان عُمان  
الحبيبة.

إلى كل محب للعلم والمعرفة

إلى القادة العظام الذين سخروا طاقاتهم في خدمة مجتمعاتهم ومؤسساتهم الحكومية أو الخاصة  
إلى طلاب تخصص القيادة والإدارة

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب السموات والأرض ورب كل شيء، حمدًا يوازي نعمائه وفضله العظيم، على ما أنعم علي من صبر وتوفيق لإنجاز هذا العمل البحثي المتواضع، والصلاة والسلام على قائد البشرية المهام وعلى آله وصحبه الأطهار.

أتشرف بأن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور إسماعيل حسنين حمزت تقديرا واعترافا بفضله في الإشراف على هذه الرسالة ومتابعته العلمية والفنية لجميع مراحلها سائل المولى القدير أن يجعلها في ميزان حسناته.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الدكتور كمال جمال بدر ساوي تقديرا واعترافا بفضله في إرشادي وتوجيهي في مجريات الدراسة وتعاونه الدائم معي. والشكر أجزله إلى الأفاضل المحكمين الذين تعاونوا معي في تحكيم أداة الدراسة لإخراجها في صورتها النهائية.

كما أتقدم بخالص الشكر للأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لجهدهم الكبير في قراءة الأطروحة البحثية وتقديم كل ما من شأنه تعزيز مستوى جودتها البنائية البحثية العلمية. والشكر موصول إلى من كان له مساهمة في تسهيل مهام دراستي وإجراءاتها المختلفة على مستوى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

الباحث / محمد بن سليمان بن خميس البلوشي

## فهرس محتويات البحث

ب.....	ملخص البحث
ج.....	ملخص البحث بالإنجليزية
د.....	صفحة القبول
ه.....	صفحة الإقرار
و.....	صفحة حقوق النشر
ز.....	الإهداء
ح.....	الشكر والتقدير
ط.....	فهرس محتويات البحث
ف.....	قائمة الجداول
ق.....	قائمة الأشكال
١ .....	<b>الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة</b>
١ .....	المقدمة
٤.....	خلفية البحث
٧.....	مشكلة البحث
١٠.....	أهداف البحث
١٠.....	أسئلة البحث
١١.....	فرضيات البحث
١٥.....	أهمية البحث
١٦.....	الإطار النظري
١٦.....	النظرية الأولى: القيادة التحويلية:
١٨.....	النظرية الثانية: الشخصية:
٢٠.....	النظرية الثالثة: نظرية (Z) الإدارية للإدارة اليابانية في الاهتمام بالعاملين:

٢٢	النظرية الرابعة: نظرية التغيير التنظيمي المرتبطة بالعمل:
٢٦	حدود الدراسة
٢٦	مصطلحات الدراسة
٢٧	التعريفات الإجرائية

## ٢٩..... الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢٩	المقدمة
٢٩	أولاً: الدراسات السابقة
٣٨	التعليق على الدراسات:
٣٩	ثانياً: المعلومات النظرية
٣٩	النظام القيادي التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٤٠	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٤١	جوانب التطوير بالنظام التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٤٣	فلسفة السياسة التعليمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
	البرامج التدريبية للقيادات الوسطى التنفيذية (مدراء الدوائر) بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٤٦	والتعليم بسلطنة عمان
٤٧	الملخص
٤٧	القيادة التربوية
٤٧	مفهوم القيادة التربوية
٤٨	أهمية القيادة التربوية
٤٨	أنماط القيادة التربوية
٤٩	خصائص القيادة التربوية
٥٠	مهام القائد التربوي
٥١	العوامل المؤثرة في القيادة التربوية
٥٢	الملخص

٥٢	القيادة التحويلية
٥٢	أهمية القيادة التحويلية
٥٣	مفهوم القيادة التحويلية
٥٥	أهداف القيادة التحويلية
٥٦	خصائص القائد التحويلي
٥٧	أبعاد وعناصر القيادة التحويلية
٦٣	أنواع القادة التحويليين
٦٤	الخصائص الشخصية للقادة التحويليين
٦٥	مهارات بناء القيادة التحويلية
٦٧	التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية بالمنظمات أو المؤسسات: ....
٦٧	الملخص:
٦٨	الشخصية
٦٨	محددات الشخصية
٧١	صفات الشخصية العامة
٧٢	النظريات التي تحدثت عن الشخصية
٧٨	العوامل الخمسة الكبرى للشخصية
٨١	مكونات الشخصية البشرية
٨٢	العوامل المؤثرة بالشخصية
٨٣	أنواع الشخصيات
٨٤	الملخص:
٨٥	العاملون
٨٥	تعريف العاملين
٨٥	أبعاد أداء العاملين
٨٧	مكونات أداء العاملين
٨٨	العوامل المؤثرة في أداء العاملين

٩٤	تحسين أداء العاملين.....
٩٥	إدارة أداء العاملين.....
٩٦	تقييم أداء العاملين.....
٩٧	جوانب التطوير في الأداء لدى العاملين وفق مرئيات نظرية (Z) اليابانية....
٩٨	الملخص:.....
٩٩	العمل.....
٩٩	تعريف العمل.....
٩٩	أهداف العمل.....
١٠٠	أهمية العمل.....
١٠٠	أنواع العمل ومجالاته.....
١٠١	ظروف العمل.....
١٠١	العوامل المؤثرة على العمل.....
	جوانب التأثير والتطوير الايجابي في العمل وفقا لنظرية التغيير التنظيمي لجون
١٠٥	كوتر.....
١٠٩	الملخص:.....
١١٠	ملخص الفصل.....
١١١	<b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b> .....
١١١	المقدمة.....
١١١	منهج الدراسة.....
١١٢	مجتمع الدراسة.....
١١٣	عينة الدراسة.....
١١٥	احتساب العينة.....
١١٨	نوع عينة الدراسة.....
١١٨	أداة الدراسة.....

١١٩	أولاً: استبانة القيادة التحويلية
١١٩	ثانياً: استبانة الشخصية القيادية
١١٩	ثالثاً: تطوير أداء العاملين
١٢٠	رابعاً: تطوير العمل
١٢٧	الاتساق الداخلي
١٣٠	جمع البيانات
١٣٠	الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل الدراسة
١٣١	فحص البيانات
١٣١	القيم المتطرفة
١٣١	التوزيع الطبيعي للبيانات
١٣٢	قوة الارتباط الداخلي (مصفوفة الارتباط)
١٣٢	نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modelling)
١٣٣	ملخص الفصل
١٣٤	<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج بيانات البحث وعرضها</b>
١٣٤	المقدمة
١٣٥	تدقيق البيانات
١٣٦	التحليل الأولي للبيانات
١٣٦	القيم المتطرفة والتوزيع الطبيعي للمتغيرات
١٣٨	التوزيع الطبيعي لل فقرات
١٣٩	المجال الأول: القيادة التحويلية
١٤١	المجال الثاني: الشخصية
١٤٣	المجال الثالث: تطوير العاملين
١٤٤	المجال الرابع: تطوير العمل
١٤٥	التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

- ١٤٥ ..... تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس
- ١٤٦ ..... تصنيف عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة
- ١٤٧ ..... تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل
- ١٤٨ ..... تصنيف عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي
- تصنيف عينة الدراسة حسب توزيع الموظفين على المديرية بديوان عام
- ١٥٠ ..... الوزارة والمديريات بالمناطق التعليمية
- ١٥١ ..... الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
- ١٥١ ..... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة
- ١٥٣ ..... التحليل الوصفي لأسئلة الدراسة الوصفية
- السؤال الأول: ما درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة مديري
- ١٥٣ ..... الدوائر بمديريات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان
- السؤال الثاني: ما مدى امتلاك القادة مديري الدوائر بمديريات وزارة التربية
- ١٥٥ ..... والتعليم في سلطنة عمان للصفات الشخصية
- فرضيات الإحصاء للبرامج الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البحث
- ١٥٧ ..... التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي بالنموذج النظري لسمارت بي ال
- ١٥٨ ..... اس PLS
- ١٥٩ ..... أولاً: النموذج القياسي الكلي لدراسة
- ١٦٠ ..... مقياس مستوى الدلالة الإحصائية
- ١٦١ ..... مقياس قيمة تي الاحصائية
- ١٦٢ ..... مقياس قيم التشبع
- ١٦٢ ..... مقياس الصدق والثبات للنموذج القياسي الكلي للدراسة
- ١٦٦ ..... مقياس صدق التمايز
- ١٦٦ ..... مقياس التشبعات المتقاطعة
- ١٦٧ ..... ثانياً: النموذج البنائي الكلي للدراسة

١٧١	حجم الأثر F2 .....
١٧٣	حجم الأثر التنبؤي في الأسئلة الوصفية بالدراسة للسؤال الثامن والتاسع ..
١٧٣	السؤال الثامن - ما العامل الأكثر تأثيرا في محاور القيادة التحويلية؟ ...
١٧٣	السؤال التاسع - ما المتغير الأكثر تأثيرا في أداء العمل والعاملين ؟ .....
١٧٤	جودة التنبؤ Q2 .....
١٧٦	نتائج فرضيات الدراسة .....
١٧٧	التأثيرات المباشرة .....
١٧٨	السؤال الثالث الفرضية الأولى: .....
١٧٩	السؤال الرابع الفرضية الثانية: .....
١٧٩	السؤال الخامس الفرضية الثالثة: .....
١٧٩	السؤال السادس الفرضية الرابعة: .....
١٨٠	السؤال السابع الفرضية الخامسة: .....
١٨١	الفرضية غير المباشرة (تأثير الوسيط): .....
١٨١	السؤال الثالث الفرضية السادسة: .....
١٨٢	السؤال الرابع الفرضية السابعة: .....
١٨٢	ملخص الفصل .....

## ١٨٤ ..... الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

١٨٤	المقدمة .....
١٨٤	ملخص نتائج نموذج القياس .....
١٨٥	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة و فرضياتها .....
١٨٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
١٨٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
١٨٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....
١٩٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .....

١٩١	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
١٩٣	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
١٩٤	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
١٩٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة فرضية الوسيط بالسؤال الثالث
١٩٦	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة فرضية الوسيط بالسؤال الرابع
١٩٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
١٩٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
١٩٨	الاستنتاجات
٢٠٠	التوصيات
٢٠٢	مقترحات لدراسات مستقبلية
٢٠٣	ملخص الفصل
٢٠٣	الخاتمة
٢١٠	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
٢١٠	المراجع العربية
٢١٠	أولاً: الكتب
٢١٣	ثانياً: المجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية
٢٢٢	ثالثاً: الرسائل الجامعية
٢٢٧	المراجع الأجنبية
٢٢٧	أولاً: الكتب
٢٣٢	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

١٣	أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة وأسلوب المعالجة الإحصائية	١-١
٦٢	أبعاد القيادة التحويلية بناء على التسلسل التاريخي كما ورد ببعض الكتب	٢-٢
	نموذج العوامل الخمسة الكبرى والسمات الممثلة لها طبقاً لتصنيف كوستا	٢-٣
٧٦	وماكري ١٩٩٢م	
٧٧	تحديد صفات الشخصية وفقاً للفرات التاريخية للباحثين	٢-٤
١١٣	تفاصيل مجتمع الدراسة	٣-٥
١١٤	تحديد العينة	٣-٦
١١٥	تقسيم أعداد ونسب الذكور والإناث على عينة الدراسة	٣-٧
١١٦	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المديرات التعليمية طبقاً للوظيفة	٣-٨
١١٧	تحديد أفراد العينة طبقاً للنوع بكل وظيفة	٣-٩
	توزيع أفراد العينة المطلوبة لكل جنس بكل وظيفة بحسب توزيع المديرات	٣-١٠
١١٧	التعليمية	
١٢١	تفاصيل أداة الدراسة	٣-١١
١٢٧	نتيجة معامل الارتباط بيرسون للمحاور مع المحور الكلي للاستبانة	٣-١٢
١٢٨	نتيجة معامل الارتباط بيرسون للفرات مع كل محور من محاور الاستبانة	٣-١٣
١٢٩	نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة الكلي	٣-١٤
١٢٩	نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الإستبانة	٣-١٥
	جدول يوضح توزيع عدد الاستبانات والمسترجع منها وغير المكتملة على	٤-١٦
١٣٥	عينة الدراسة	
١٣٧	القيم المتطرفة والتوزيع الطبيعي لعوامل كل متغير من متغيرات الدراسة	٤-١٧
١٣٩	التوزيع الطبيعي لفرات القيادة التحويلية على بنودها الأربعة.	٤-١٨
١٤١	التوزيع الطبيعي لفرات الشخصية على بنودها الخمسة	٤-١٩
١٤٣	التوزيع الطبيعي لفرات تطوير أداء العاملين على بنودها الأربعة	٤-٢٠
١٤٤	التوزيع الطبيعي لفرات تطوير أداء العمل على بنودها الثلاثة	٤-٢١
١٤٥	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	٤-٢٢
١٤٦	توزيع أعداد العاملين بحسب نوع الوظيفة	٤-٢٣

١٤٧	سنوات خبرة العاملين بالعمل	٤-٢٤
١٤٨	مستويات المؤهلات الدراسية لعينة الدراسة	٤-٢٥
١٥٠	توزيع العاملين على ديوان عام الوزارة والمديريات بالمناطق التعليمية	٤-٢٦
١٥٢	حساب مقياس ليكرت الخماسي	٤-٢٧
١٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة	٤-٢٨
١٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة التحويلية	٤-٢٩
١٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الشخصية	٤-٣٠
١٦٤	قياس صدق التقارب والثبات ومتوسط التباين للأنموذج القياسي الكلي	٤-٣١
١٦٦	صدق التمايز لمعيار فور لاركر للأنموذج القياسي الكلي	٤-٣٢
١٦٨	معاملات مسار فرضيات البحث	٤-٣٣
١٧٠	نتيجة معامل R2	٤-٣٤
١٧٢	حجم الأثر F2 بين المتغير المستقل والوسيط والمتغيرات التابعة	٤-٣٥
١٧٣	ترتيب عوامل القيادة التحويلية من حيث درجة التأثير وفق قيمة الأثر F2 ومسار التأثير	٤-٣٦
	المتغير الأكثر تأثيرا في أداء العمل والعاملين وفق قيمة الأثر F2 ومسار التأثير	٤-٣٧
١٧٣		
١٧٥	جودة التنبؤ Q2	٤-٣٨
١٧٧	نتائج الفرضيات المباشرة بالدراسة	٤-٣٩
١٨١	نتيجة الفرضية غير المباشرة للمتغير الوسيط بالمتغير المستقل والتابع	٤-٤٠
١٨١	قيمة تأثير المتغير الوسيط بين المتغير المستقل والتابع	٤-٤١

## قائمة الأشكال

١٦	أتمودج سمات نظرية القيادة التحويلية والعلاقة التفاعلية بين القائد أو العاملين	١-١
١٨	أتمودج سمات نظرية العوامل الخمس الكبرى للشخصية وتفاعلها بين القائد والعاملين	١-٢
٢٠	أتمودج مرتكزات نظرية وليم أوشي Z الإدارية في منهجية الإدارة اليابانية	١-٣
٢٣	أتمودج جوانب التغيير الثمانية بنظرية التغيير التنظيمي لدى جون كوتر	١-٤
٤٠	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان	٢-٥
	بطاقة الوصف الوظيفي وشروط توظيف مدراء الدوائر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان	٢-٦
٤٤		
٧١	القوى الرئيسة المؤثرة في شخصية الفرد	٢-٧
٨٨	العوامل المؤثرة في أداء العاملين بالمنظمات وتأثيرها في أداء المؤسسة	٢-٨
٨٩	جوانب تأثير الثقافة التنظيمية في أداء العاملين	٢-٩
٩٢	تأثير القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في أداء العمال	٢-١٠
١٤٦	توزيع أفراد العينة بحسب نوع الجنس	٤-١١
١٤٦	توزيع أعداد العاملين بحسب نوع الوظيفة	٤-١٢
١٤٨	سنوات خبرة العاملين بالعمل	٤-١٣
١٤٩	مستويات المؤهلات الدراسية لعينة الدراسة	٤-١٤
١٥٠	توزيع العاملين على ديوان عام الوزارة والمديريات بالمناطق التعليمية	٤-١٥
١٥٤	الرسم البياني لاستجابات المبحوثين لمتغير القيادة التحويلية	٤-١٦
١٥٦	الرسم البياني لاستجابات المبحوثين لمتغير الشخصية	٤-١٧
١٦٠	نتيجة مقياس مستوى الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقراتها	٤-١٨
١٦١	نتيجة مقياس مستوى قيمة تي الإحصائية TVL لمتغيرات الدراسة وفقراتها	٤-١٩
١٦٢	نتيجة مقياس مستوى التشبع في جميع الفقرات ومتغيراتها	٤-٢٠
١٧٤	الرسم البياني لحجم الأثر F2	٤-٢١
	الأنمودج الهيكلية للدراسة يوضح رسم العلاقات والتأثير بين المتغيرات المباشرة وغير المباشرة لفرضيات الدراسة	٤-٢٢
١٧٨		

# الفصل الأول

## مدخل إلى الدراسة

### المقدمة

إن المجتمعات تتطور وتزدهر بازدهار وتطور النظام التنظيمي الإداري، ويرتبط تقدمها بمستوى جودة أدائه ومرونته، ومستوى إنتاجيته وتأثيره في مستوى الناتج القومي المحلي، وتأثير مخرجاته في عمليات التنمية وتسارع وتيرتها، وعند الإطراء على تقدم أي دولة يجب أن يُشهد لنظامها كونه القوة الناجحة والمحركة بأي مجتمع مزدهر، كل ذلك التطور مرتبط بعناصر قيادية تعمل بالميدان السياسي أو التربوي أو الإداري، ونظرا لجوهر العملية الإدارية والقيادية بالمؤسسات، فإن العمل الإداري والقيادي شهد تطورا وتغيرا ليواكب مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتنموية، فالإدارة والقيادة لم تعد مجرد أداة تدير أو تسيّر العمل من حيث حفظ النظام ومتابعة الحضور، وإنما تعدى ذلك إلى عمليات التغيير والتطوير والتحسين في منظومة العمل الإداري أو التربوي أو في إدارة الموارد البشرية، ومساعدتها على تحسين أدائها من خلال توفير التدريب اللازم والأدوات المعينة من النظريات والأساليب والطرائق القيادية، وصولا إلى الدور الريادي للموظف من خلال توجيههم التوجيه المناسب بما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والخدمات، ويتأتى ذلك من خلال فاعلية الدور القيادي للقادة التنفيذيين ونظرتهم تجاه التغيير والتطوير والحدثة (إبراهيم، ٢٠١٨).

والمؤسسة التربوية إذا ما أرادت النجاح يجب عليها أن تحيط بعناصر المنظومة التربوية برعاية كاملة، حيث أنه لا يتحدد نجاح المؤسسة أو المديرية فقط على وجود رؤية ورسالة واضحة مرتبطة ارتباط مباشر بفلسفة المؤسسة التربوية، أو على النظم المطورة أو توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات البشرية، أو على مدى عمليات التدريب التي يتلقاها العاملين، وإنما يعتمد نجاح العمل التربوي بالمنظومة التربوية إلى وجود قيادات قادرة على إدارتها، ووضع التصورات والخطط المستقبلية، قادرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم والتطوير، ولا بد من الاختيار الأمثل لتلك

القيادات، فإن الإختيار الصحيح للقيادات يعد الأداة الإصلاحية ومفتاح النجاح للنظام التربوي، بل ويعتبر ركيزة أساسية وشرطا للنجاح. (الجارودي، ٢٠١١).

كما أن موضوع القيادة من العناصر المهمة في علم الإدارة بل وركيزة أساسية يقوم عليها نجاح العمل الإداري بأي مؤسسة، حيث أضحي من المعايير الأساسية للحكم على نجاح أي مؤسسة، وتعد القيادة التربوية جوهره العمل الإداري وقلبها النابض كون نجاحها أو فشلها يؤثر في العملية الإدارية، فالقيادة الناجحة عملية ديناميكية حيوية وفاعلة ذات تأثير في مستويات الأداء وتحقيق الأهداف، حيث تعددت الأنماط والأشكال القيادية التي انتجها التقدم العلمي والنمو التقني، ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية كما عرفها (عبدالرحمن، ص ١٢٣، ٢٠١٠) هي عبارة عن "ممارسات المدراء والرؤساء والمشرفين في المؤسسة، قائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكرياً وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم"، وتعد من الأنماط الرائدة في قدرتها على قيادة المؤسسة التربوية وجميع المؤسسات في مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة في عالم يضحج بالمعرفة، والتقنية، والتغيير المستمر، من خلال القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد والعاملين، وحفز عقولهم وطاقاتهم، بتطوير قدرتهم الإبداعية في مختلف المجالات التربوية، من خلال حفزهم وتشجيعهم على مواجهة التحديات والمشكلات، وتفجير طاقاتهم المكنونة بالبحث عن كل ما هو جديد يسهم في الرقي بالأداء العام والخاص، فنحن وفي الأوقات الراهنة وفي خضم عديد من التحولات والصراعات الإنتاجية، والسوقية، والمعرفية، والتكنولوجية نحتاج إلى قيادة قادرة على تحطيط تلك الصعاب وإنتاج الإبداع في مختلف العناصر التربوية بما يحقق التميز والإنتاجية العالية، فيصبح القائد التحويلي مطلب مهم وحاجة لا بد من توفيرها لنجاح العمل بالمؤسسات التربوية. (عبدالرحمن، ٢٠١٠).

وتعتبر القيادة التحويلية بوصفها نمطا قياديا حديث العهد بالأنماط الأخرى، ظهر في عام ١٩٧٨م علي يد عالم علم الاجتماع السياسي بيرنز في كتابه عن القيادة ويذكرها أيضا (ديون، ٢٠١٨) على أنها القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء، إلى كونها عملية تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة، ومنذ ذلك الوقت والكثير من الباحثين يبحثون في إطار قدرة هذا النموذج

على النجاح مع بقية متطلبات المنظومة الإدارية، بيد أن هذا الفكر القيادي إذا ما درب عليه القادة بشكل صحيح، بل وتقمصه القادة بوصفه منهجا واضحا في شخصياتهم وفي تعاملهم مع العاملين والمنظمة لسوف يحقق نجاحا باهرا في أداء العاملين والمؤسسة، من حيث تركيزه على عنصر التأثير المثالي بتفعيل الكاريزما والحفز الإلهامي للعاملين، وكذلك بالإثارة الفكرية والاعتبار الفردي للموظف، والتمكين بالتطوير. (الكساسبة، ٢٠٠٩).

ويمكن القول إن الشخصية القيادية ترتبط بنوعية الوظيفة، وللوظائف بمختلف مستوياتها مهام وأدوار يجب على شاغلها تنفيذها، والشخصية تعرفها (زيدن، ص ٩، ٢٠١١) على أنها " بنية دينامية داخلية تنتظم فيها جميع الأجهزة العضوية والنفسية، حيث تحدد ما يميز أو يمتاز به الفرد من سلوك وأفكار"، ويظهر الفرق ما بين الموظفين في طريقة الأداء والتنفيذ بحسب طبيعة شخصيتهم، فمن الموظفين من يؤدي العمل كما هو مطلوب، وموظف آخر يؤديه بشيء من الحرفية والمهنية، وكذا الحال على الوظائف القيادية، ولكن الغريب والمستغرب في الأمر أن الأفراد كلما تبؤوا مناصب أعلى تغيرت شخصياتهم وتعاملهم، فهل هذا الأثر بسبب طبيعة الوظيفة أم مكانتها الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية، أم أن هذا الأمر لا بد له أن ينسحب على جميع الشخصيات، وهل هذا الأثر يتعدى السلوك العادي أم يصل إلى عمق شخصية الفرد ويتأثر تأثيرا كاملا بتلك الوظيفة، أم العكس يكون الفرد هو المسيطر والمؤثر في الوظيفة وخاصة منها القيادية، فيؤثر القيادي بشخصيته القيادية والنمط القيادي الذي ينتهجه على طبيعة تلك الوظيفة القيادية، فيترجم ذلك على أدائه الشخصي، وعلى أداء أفراد منظومته ونتاج العمل، فهناك نماذج متعددة تشملها الوظائف القيادية ذات الخاصية التنفيذية، وهي تشكل الركيزة الأساسية لنجاح تلك التنظيمات والمديريات، فنجاح القائد بفرض شخصيته الإيجابية التطويرية، ولا بد أن يكون لها الأثر الجيد في أداء العاملين والمؤسسة، في ظل رغبة العاملين إلى من يقودهم نحو تجويد وتطوير العمل، ويعرف (المهاجري، ص ٩، ٢٠١١) أداء العاملين على أنه "عملية تفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموعة السلوك والنتائج التي تتحقق معا من العاملين بالمؤسسة"، كما يعرف (العلاوي، ص ٧، ٢٠١٢) العمل على أنه "هو الطاقة المصروفة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معروفة"، فلب الإشكال عندما تجد إدارة جامدة بنمطية الروتين بعيدة عن التجديد

والتطوير، يعيش موظفيها في بوتقة النظام الشكلي اليومي، المنعدم لجوانب المشاركة والحافزية والإدارة الملهمة، فإن الأثر لا يرتقى لأن يكون إيجابيا في محتواه، وسوف يترتب عليه خلق فئات بشرية غير مبدعة، جامدة الفكر، لا تنظر إلى خارج الصندوق، ولكي تتحلى إدارتنا بمثل هذه القيادات الفذة لابد من إيجاد أسلوب قيادي يتمتع بالحدثة والتطوير والتحديث في ظل منظومة خصائص لا بد أن يتحلى بها القائد، وأن ينزلها في أدائه الوظيفي بشخصيته على طبيعة الوظيفة القيادية إذا ما أراد النجاح والتميز لمؤسسته، والدفع بقدراتها على المنافسة التطويرية لمواكبة التطور الهائل بالسوق التنافسية في تقديم الخدمات سواء على إطار المؤسسة الخاصة أو الحكومية العامة.

وأن نمطية القيادة تتأثر بطبيعة شخصية القائد، والقائد إما يؤثر أو يتأثر بالوظيفة، وهذا التأثير منبعه فاعلية أداء العاملين ومحصلة النهائية نتاج العمل ومستوى جودته، فهي حلقة متواصلة مترابطة الأطراف، فالخلل في أحد أطرافها يؤثر على أداء المنظومة سواء بالكلية أو الجزئية، ولربما القيادة التحويلية وكما أشارت عديد من الدراسات تتمتع بمستوى عال من التأثير لاحتوائها جوانب التأثير المختلفة لطبيعة شخصيات العاملين، وقد أكدت الكثير من الدراسات ذلك على الرغم من وجود دراسات لم تعط نتائج قوية لتأثيرها بوصفها نمطا قياديا ولكن الاختلاف هنا ناشئ عن طبيعة المؤسسة وطبيعة العاملين وفقا للثقافات التنظيمية السائدة بتلك المؤسسات ولطبيعة الخبرات التراكمية لدى كل من القادة والعاملين.

### خلفية البحث

عديد من النظريات القيادية برزت على الساحة الإدارية هدفها إيجاد معالجات لمشكلات عديدة واجهتها الإدارات العاملة على رأس المؤسسات الخاصة والعامة في فترات زمنية مختلفة ولازالت، فالباحثون باختلاف مواطنهم ولغايتهم يبحثون عن أفضل الطرائق القيادية والوسائل التي تحقق النجاحات المتميزة لبيئات العمل من أجل الإرتقاء بمستوى أداء العمال وأداء المؤسسات في ظل التطور الهائل في مجال الصناعة والأعمال والتكنولوجيا.

وتعد المؤسسة التربوية إحدى تلك الفئات، والتي تتميز بتعاملها البشري الكامل، حيث إنها يركز جم عملها على التعامل مع الموارد البشرية ذات النطاق الأوسع والمتباين نظرا لاتساع

رقتها الجغرافية بالدولة الواحدة، ومما لا شك فيه بأن الإدارات على مختلف الفترات الزمنية بالمؤسسات التربوية سواء القيادية أو التنفيذية كانت متنوعة في طرائقها وأساليبها، منها الناجح ومنها دون ذلك المستوى، ولكن ومع تقدم التطور العلمي والبحثي ظهرت نماذج إدارية فاعلة تشهد لها العديد من الدراسات والأبحاث بقدرتها الفاعلة في ظل التطورات المتسارعة بالعالم، والبيئات التربوية خير شاهد على تلك النجاحات أو الاخفاقات، ومن هذه النماذج القيادية القيادة التحويلية، وفي هذا البحث يحاول الباحث تسليط الضوء ودراسة توافر وفاعلية القيادة التحويلية بوصفها نمطية قيادية بالمؤسسة التربوية في سلطنة عمان ومدى تأثيرها في الشخصيات القيادية، أو مدى تأثير طبيعة شخصية القائد على الأداء العام للقائد وتأثيرهما في أداء العاملين ونتاجه على العمل بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لفئة مديري الدوائر بوصفها فئة قيادية تنفيذية إشرافية، نظرا لوجود إدارات ناجحة وأخرى متذبذبة الأداء على مستوى المديرية الواحدة أو على مستوى الوزارة بشموليتها، حيث يفترض الباحث أن للقيادة التحويلية تأثير في أداء القائد القيادي وشخصيته يتم ترجمته بوصفه سلوكا تفاعليا مع العاملين بالمؤسسة ونتاجه يعود على أداء المؤسسة ومستوى إنتاجيتها وجودته، ومن خلال معايشة الباحث للنطاق الإداري بوزارة التربية والتعليم يجد أن هناك دوائر ومديريات تتميز بأدائها، بينما يوجد دوائر ومديريات ينخفض مستوى أدائها، وقد أكد ذلك مجموعة من الباحثين العمانيين، حيث أكدت دراسة (الغيلاني، ٢٠٠٥) بعنوان إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان عن أهمية إحداث التغيير وإدارته من خلال قيادات قادرة على تحويل المنظومة الحالية إلى نمطية حديثة تواكب متطلبات الحداثة والتطوير في مختلف القطاعات وأن القيادات الحالية تفتقر لجوانب التغيير المطلوبة كما أن الأنظمة لا تواكب عمليات التطور العالمي، كما أكدت دراسة (ال مكي، ٢٠١١) في دراستها عن المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي في سلطنة عمان عن وجود مشكلات إدارية وتحديات تواجه مديري مكاتب الإشراف التربوي وهم بمستوى مديري دوائر، ومدى قدرتهم على معالجة تلك التحديات وفق إمكانياتهم وقدراتهم القيادية، ووفق الصلاحيات الممنوحة والتسهيلات والتفويض والتمكين الممنوح لهم، كذلك أكدت دراسة (الغيلاني، ٢٠١٢) في دراستها عن واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم