

أثر القيادة التحويلية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات التربوية في عمان
(*The Impact of Transformational Leadership on the Development of Organizational
Citizenship Behaviors in Educational Institutions in Oman*)

Amani Abdulghani Ramadhan Bait Mustahail* Ahmad Sufian Che Abdullah**
Ahmad Yussuf ***

Abstract

The aim of this research was to study the impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviour. To achieve this, the researcher followed the descriptive-analytical approach on a sample appropriate to the research community, consisting of (200) male and female principals. This sample was selected using a deliberate random sampling method. The research tool was a special questionnaire after verifying its psychometric properties. The demographic variables were gender, academic qualifications, and years of experience. The independent variable was transformational leadership, while the dependent variable was organizational citizenship behavior. The study reached a set of results, including the impact of leadership styles and the impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviors among second-cycle teachers in the Sultanate of Oman. The study also found that the degree of transformational Leadership practice was very high across all its dimensions (ideal influence, mental stimulation, individual consideration, and inspirational motivation). It was also found that there is an impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviors among second-cycle teachers in the Sultanate of Oman, and that there are no statistically significant differences at the level ($\alpha=0.05$) between transformational leadership and the level of The prevailing organizational citizenship behaviors among teachers in second-cycle schools in the Sultanate of Oman are attributed to the gender variable. It also showed that there are statistically significant differences at the level ($\alpha=0.05$) between transformational leadership and the level of organizational citizenship behaviors among teachers in schools in the Sultanate of Oman, attributed to the variables of academic degree (bachelor's) and higher years of experience.

Keywords: Transformational leadership, citizenship, educational institutions, development, Oman.

ملخص البحث

يهدف البحث لدراسة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة ملائمة لمجتمع البحث وهي (200) مدير ومديرة تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية القصدية، وكانت أداة البحث استبانة خاصة بعد التأكد من خصائصها السيكومترية وكانت المتغيرات الديموغرافية: الجنس - الشهادة العلمية - سنوات الخبرة و المتغير المستقل هو القيادة التحويلية في حين أن المتغير

* Amani Abdulghani Ramadhan Bait Mustahail. Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia. Email: amanimusthail@gmail.com

** Ahmad Sufian Che Abdullah (PhD). Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia. Email: sufyan@um.edu.my

*** Ahmad Yussuf (PhD), Department of Islamic History, Civilization and Education, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia. Email: amdysf@um.edu.my

التابع سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أثر الأنماط القيادية أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان، وأن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت درجة مرتفعة جداً ولجميع الأبعاد الخاصة بها (التأثير المثالي - الاستثارة العقلية - الاعتبار الفردي - الحافز الإلهامي) وتبين أنه يوجد اثر للقيادة التحويلية، على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية عند معلمي مدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيري الشهادة العلمية (البكالوريوس) وسنوات الخبرة الأعلى .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المواطنة، المؤسسات التربوية، تنمية، عمان.

المقدمة:

يعتبر التعليم والتعلم الأساس للمجتمعات في سعيها لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة والتوجه في دعم اقتصاد المعرفة ، لذلك يعتبر التطوير المستمر للعملية التعليمية التعلمية وضمان جودة مخرجاتها من أولويات التعليم المدرسي في غالبية دول العالم ، وانطلاقاً من تلك النظرة تبرز أهمية نمط القيادة الذي يمارس في المؤسسات التربوية وخاصة المؤسسات التربوية الحكومية ، ومن الأنماط الحديثة في القيادة التحويلية Transformational Leadership، والتي برزت مؤخراً حيث تعد القيادة التحويلية جزءاً من طروحات القيادة الحديثة)، وتحقق عندما يعمل القادة في المؤسسات التربوية يرفع بها الأتباع والقادة بعضهم لمرتبة أعلى مستويات الدافعية والالتزام الأخلاقي ، حيث يعتقد أن القيادة التحويلية تستطيع رفع حاجات الناس من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى ،(الجبري،2018) و تعمل القيادة التحويلية على تغير الأشخاص وتحولهم من خلال التركيز على القيم الأخلاقية والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وسيلقي البحث الحالي الضوء على أثر القيادة التحويلية في رفع سويات المواطنة التنظيمية ضمن المؤسسات التربوية العمانية.

مشكلة البحث:

تشير الأدبيات التربوية الحديثة إلى أن القيادة التربوية تسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تعمل على تعزيز الولاء للمؤسسة وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية وجودة المخرجات. وتعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي تمكن القائد من مواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص، إضافة إلى دورها في إشباع حاجات العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية مشتركة تصب في المصلحة العامة. ورغم التطورات التي شهدتها قطاع التعليم في سلطنة عمان من تحديث للمناهج والطرائق التعليمية، لا تزال بعض القيادات المدرسية تمارس أدواراً تقليدية تركز على اللوائح التنفيذية والاعتبارات

الشخصية أكثر من تركيزها على الأهداف التربوية. هذا الواقع يعيق عملية اتخاذ القرارات بحرية وجرأة، ويحد من جهود التطوير التربوي المنسجم مع رؤية عمان 2040.

وقد برزت مشكلة إضافية تتعلق بضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، حيث يغلب على بيئة العمل المدرسي المركزية وضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، إلى جانب قلة الاهتمام ببناء القدرات القيادية. وتشير دراسات علمية إلى أن هذا النمط من الممارسات ينعكس سلباً على دافعية المعلمين وولائهم لمؤسساتهم، مما يضعف مستوى الإنتاجية. كما أظهرت دراسة استطلاعية للباحثة على عينة من (30) معلماً ومعلمة في محافظة ظفار أن (85%) منهم ليست لديهم رغبة في الاستمرار في المهنة حتى التقاعد، بينما يعاني (55%) من ضغوط عمل كبيرة، ويرى (60%) أن مديريهم يتمسكون باللوائح التقليدية على حساب روح المبادرة. هذه النتائج تتسق مع دراسات سابقة في سلطنة عمان أكدت وجود قصور واضح في الممارسات القيادية لمديري المدارس، خصوصاً في مجالات التواصل، والبحث، والحماسة، والمرونة.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في ضعف الممارسات القيادية في المدارس العمانية وما يترتب عليه من تراجع في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. ومن هنا تنبع الحاجة لدراسة أثر القيادة التحويلية على تنمية هذا السلوك في مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، بما يسهم في تحسين الأداء التربوي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية عمان المستقبلية.

أهداف البحث:

1. دراسة درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان.
2. التعرف على درجة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان.
3. تحديد أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

أسئلة البحث:

1. ما درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية لدى مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟
2. ما درجة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟
3. ما أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟

المبحث الأول: الإطار النظري

تعتبر القيادة الأسلوب الرئيس الذي تستطيع المؤسسات من خلاله تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل المؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها

والبشرية(الحري،2007)، من أجل تحقيق أهداف المجتمع، فالقيادة تقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين، ويعمل على إشباع حاجاتهم، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها (البلوشي والمهدي وحمام،2019، ص53).

المطلب الأول: القيادة التحويلية

القيادة (Leadership): "هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة" (أبازيد،2019، ص7)؛ وتعرف الباحثة القيادة إجرائياً: على أنها مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي يتم تطبيقها من خلال النشاطات والفعاليات الحركية والسلوكية التي تبدو من القائد الإداري (مدير المدرسة) والتي يكون لها تأثير واضح وإيجابي في سلوك المعلمين.

والقيادة التحويلية هي تلك القيادة التي ترمي إلى إثارة الإلهام لدى المرؤوسين والارتقاء بمستوى أدائهم إلى ما هو أعلى من المتوقع الوصول إليه عبر آليات لتحقيق تغيرات مخططة ورؤية مشتركة باتباع أساليب جديدة وتعزيز القيم المثلى وتحضير الموظفين للعمل المتقن، (جبريل والعالم،2020، ص. 475) ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الأساليب القيادية التي تتمثل في ممارسة مدرء المدارس العمانية لمهامهم وتحفيز أداء الموظفين والتزامهم وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم والعمل على تطويرهم مهنيًا مقدماً بها المصلحة العامة وذلك من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة ببيئة العمل وإيجاد الثقافة في بيئة العمل التي تعزز الإيثار والمصلحة العامة على المصلحة الخاصة وترجم السلوكيات بشكل عملي وليس نظري من خلال سلوكيات المدرء أنفسهم.

ويعرّف عبد المولى (2015) القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يحدد من خلاله القائد طبيعة التغيير المطلوب، ويضع رؤية ملهمة لتوجيه ذلك التغيير، ثم يعمل على تنفيذه بروح من الالتزام (ص.34). وفي السياق نفسه، يرى جاشونجا ونديجي (Gachunga & Ndege, 2014) أنها أسلوب قيادي يسهم في إعادة صياغة الرؤية والرسالة للأفراد، وتجديد التزامهم، وإعادة هيكلة أنظمتهم بما يحقق الأهداف المنشودة.

أما الغامدي والزهراني (2017) فقد أكدوا أن القيادة التحويلية تقوم على إلهام المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الفردية نحو ما يخدم المؤسسة ككل، بحيث يصبحون أكثر استعداداً لبذل جهد يفوق المتوقع، من خلال تحفيز حاجاتهم العليا كالتطلعات والطموح (ص.135).

وعليه، فإن القيادة التحويلية تركز على قدرة القائد في تنمية بيئة مهنية قائمة على التقبل والتحفيز، وتعزيز الالتزام بالأهداف التنظيمية للمؤسسة، مع السعي المستمر إلى تطويرها بروح من الإيمان الجماعي بالمصلحة العامة (Djangone & others, 2020).

المطلب الثاني: أهداف القيادة التحويلية في التعليم وخصائصها وأهميتها

أولاً: أهداف القيادة التحويلية

- تعمل القيادة التحويلية لتحقيق العديد من الأهداف الأساسية في العمل التعليم وهي لا تقتصر على مجرد متابعة البيئة التعليمية ضمن المؤسسة التربوية ومن الأهداف التي تسعى لها القيادة التحويلية تعليمياً
- 1) دعم المجتمع التربوي على بناء ثقافة تربوية مبنية على التعاون والمهنية والعمل على المشاركة، (سميرات ومقابلة، 2014).
 - 2) تخفيف عزلة المؤسسة التعليمية وانفتاحها على المجتمع .
 - 3) الاتصال الفعال من خلال القيم والمعتقدات والمعايير الثقافية في المؤسسة التعليمية (عواد، 2012؛ كنعان، 2014).
 - 4) تعزيز النمو المهني للكادر التربوي ورفع دافعية المعلمين لتنميتهم ويتم تعزيزها من خلال تبنيتهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، (عمايرة وعاشور، 2020، ص389).

ثانياً: خصائص القيادة التحويلية

- حددت الدراسات السابقة أهم هذه الخصائص (Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, Budur, 2020) ; et.all, 2016 Mohammed ؛ عمايرة وعاشور (2020؛ الوحش، 2021) وأهم هذه الخصائص ومنها:
- 1) تتميز القيادة التحويلية بوجود الرؤية المستقبلية الواضحة والإبداع والتجديد في العمل .
 - 2) يميز القيادة التحويلية اعتبار الخطأ تجربة مفيدة للعمل المستقبلي .
 - 3) تتيح القيادة التحويلية الفرص لموظفين تحمل المسؤولية من أجل تحمل المخاطر المختلفة، وليكونوا قادة المستقبل.
 - 4) تعترف القيادة التحويلية بإنجازات الآخرين ويزودها ويشجعون الموظفين على الإبداع من خلال تهيئة الظروف والمناخ الإبداعي في بيئة العمل.
 - 5) للقيادة التحويلية الحضور الواضح والمميز في المؤسسة التعليمية وتتيح، ومشاركتهم العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.
 - 6) تساعد القيادة التحويلية لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية
 - 7) تمكن القيادة التحويلية من القدرة على التعامل مع الظروف المعقدة والمركبة.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية تربوياً

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم، وذلك لعدة اعتبارات، يمكن إجمالها فيما يأتي:

- 1) القيادة التحويلية قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- 2) من أهمية القيادة التحويلية اسهامها في توفير الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
- 3) القيادة التحويلية تسد الحاجة للقيادة الرمزية Symbolic Leadership مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
- 4) القيادة التحويلية توفر القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت (الهلاي، 2001).

أبعاد القيادة التحويلية: بالرجوع للدراسات السابقة وجدت الباحثة أنها ركزت على أربعة أبعاد (Bouwman&Mulder,2017; Basar and others 2021; هادي، 2018، مصطفى، 2018، الوحش، 2021، الجبري، 2018) حيث ركزت تلك الدراسات على أربعة أبعاد هي:

- 1) بعد الاستثارة الفكرية
- 2) بعد التأثير المثالي.
- 3) بعد الحفز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية.
- 4) بعد الاعتبار الفردي وفيما يلي توضح الباحثة هذه الأبعاد من خلال العرض الآتي .

أ - التأثير المثالي (Idealized influence):

وهو عبارة عن البعد الذي يقتدي به المرؤوسين فهم يبدون المواصلة الكبيرة والعزم على متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكون من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي، (Alt-swidi et al.,2013)

ب - الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

يقصد بالإثارة الفكرية مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، وذلك ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم المشكلات في العمل ور (القببسي وعبد الكريم، 2018) " يعني هذا البعد كذلك قيادة المرؤوسين والرغبة في جعلهم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات باستخدام الطرق الجديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والبحث عن الحلول المناسبة لها". (Avolio,2013,p74)

ج - الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

تعني اهتمام القائد الشخصي بمروؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Kedir,2012) كما يقصد بالاعتبارية الفردية إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف والاستماع للمروؤوسين الترويج لفكر التطوير الذاتي، وتقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم فرص التقدم والتطور، (الجرجيري والعبدي،2018)

د- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

يتصرف القادة التحويليون وفق هذا البعد بطريقة تؤدي لتحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم ودفعهم من خلال عرض عمل المرؤوسين وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به وإذكاء روح العمل الجماعي، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ويقوم القائد كذلك بمشاركة المرؤوسين على الدوام في المسؤولية ويحرص على عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، (آل منصور،2019) وهي "تولد في التابعين حب التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة، والتحدث عن المنظمة بتفاؤل وحماس، (الهدرس،2019).

المبحث الثاني: إجراءات البحث

بينت الباحثة أن الهدف من الدراسة الحالية هو البحث في أثر نمط القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان، وتبين الباحثة فيما يلي الإجراءات المتبعة في البحث الحالي:

طريقة البحث والتصميم:

طريقة البحث هي المنهج المتبع والطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن أسئلة الدراسة، والخطة التي تبين وتحدد طرائق وإجراءات جمع وتحليل البيانات، (أبو علام، 2014) ويختلف منهج تصميم البحث باختلاف الهدف منه، فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو توصيفها، أو إيجاد العلاقة، أو الأثر بين مجموعة من العوامل. (الأشوح،2014).

منهج البحث:

وجدت الباحثة أنه من المناسب إتباع المنهج الوصفي لتحليلي حيث يعتبر هذا المنهج أفضل المناهج البحثية ملائمة لطبيعة مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بل ويعتبره البعض من أنسب مناهج البحث العلمي للدراسات التي تتعلق بمجال العلوم الإنسانية والإدارية (محمد،2022) و المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها

المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه،(فندليجي،2021).

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من مدرء الحلقة الثانية بسلطنة عمان، وسيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الذي يتكون من مجموعة من مدارس الحلقة الثانية ، بسلطنة عمان حيث سيتم تصنيفهم حسب الخبرة والمؤهلات العلمية والجنس وترى الباحثة أن مجتمع الدراسة هو مجموعة الأفراد التي لها صفة عامة مشتركة تمم الباحث في دراسته بناء على موضوع الدراسة.

عينة البحث.

يقصد بعينة الدراسة " جزء من المجتمع يتم اختياره بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل الدراسة، (الطائي،2012) وسيتم تحديد حجم العينة من جدول كريتجي وموغان أيضاً في تحديد عينة الدراسة لهذا البحث سوف تقوم الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يوقر ويساعد الباحث على دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات"، (مازن، 2012). وسيتم تحديد حجم العينة عن طريق جدول (krejcie & morgan, 1970).

جدول رقم (1) حجم العينة (krejcie & morgan, 1970)

حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً

حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث
10 ⇒	10	220 ⇒	140	1200 ⇒	291
15 ⇒	14	230 ⇒	144	1300 ⇒	297
20 ⇒	19	240 ⇒	148	1400 ⇒	302
25 ⇒	24	250 ⇒	152	1500 ⇒	306
30 ⇒	28	260 ⇒	155	1600 ⇒	310
35 ⇒	32	270 ⇒	159	1700 ⇒	313
40 ⇒	36	280 ⇒	162	1800 ⇒	317
45 ⇒	40	290 ⇒	165	1900 ⇒	320
50 ⇒	44	300 ⇒	169	2000 ⇒	322
55 ⇒	48	320 ⇒	175	2200 ⇒	327
60 ⇒	52	340 ⇒	181	2400 ⇒	331
65 ⇒	56	360 ⇒	186	2600 ⇒	335
70 ⇒	59	380 ⇒	191	2800 ⇒	338
75 ⇒	63	400 ⇒	196	3000 ⇒	341
80 ⇒	66	420 ⇒	201	3500 ⇒	346
85 ⇒	70	440 ⇒	205	4000 ⇒	351
90 ⇒	73	460 ⇒	210	4500 ⇒	354
95 ⇒	76	480 ⇒	214	5000 ⇒	357
100 ⇒	80	500 ⇒	217	6000 ⇒	361
110 ⇒	86	550 ⇒	226	7000 ⇒	364
120 ⇒	92	600 ⇒	234	8000 ⇒	367
130 ⇒	97	650 ⇒	242	9000 ⇒	368
140 ⇒	103	700 ⇒	248	10000 ⇒	370
150 ⇒	108	750 ⇒	254	15000 ⇒	375
160 ⇒	113	800 ⇒	260	20000 ⇒	377
170 ⇒	118	850 ⇒	265	30000 ⇒	379
180 ⇒	123	900 ⇒	269	40000 ⇒	380
190 ⇒	127	950 ⇒	274	50000 ⇒	381
200 ⇒	132	1000 ⇒	278	75000 ⇒	382
210 ⇒	136	1100 ⇒	285	100000 ⇒	384

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610

يلاحظ من خلال الجدول (1) أن إجمالي حجم العينة الملائمة عند حجم مجتمع البحث هي (200) مدير ومديرة تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية القصدية، وهي "الطريقة التي يختار بها الباحث العينة عن قصد لتقديره أو تصوّره أنّها أقرب تمثيلاً للمجتمع الأصلي (الطوسي، 2001، 6).

أداة البحث وخصائصها السيكمترية:

أداة البحث وخصائصها السيكمترية تتمثل في الاستبانة لقياس أثر الأنماط القيادية التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الحلقة الثانية بسلطنة عمان، لجمع البيانات الأساسية للدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة البحثية والغرض العلمي اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة بحثية للقياس حيث تعد الاستبانة إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات عن مشكلة بحثية معينة، بهدف الوصول إلى نتائج تسهم في التوصل إلى حلول محددة لهذه المشكلة (حمزة، 2018، ص118) وتم إجابة الفرد عن الأسئلة المتضمنة فيها، من خلال الكتابة أو وضع علامة في المكان المخصص، (محمد، 2007)، وقد تبنت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من الدراسة والتي صممت خصيصاً لغرض أهداف الدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة لأخذ آرائهم ووجهة نظرهم تمهيداً لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

مراحل بناء أداة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة قام الباحث ببناء الاستبانة بشكلها المبدأ والتي تهدف إلى قياس أثر نمط القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الحلقة الثانية بسلطنة عمان وتتضمن الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وطبقاً للمتغيرات الديمغرافية هي: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والجنس... الخ).

القسم الثاني: وتتضمن محور القيادة التحويلية وأبعادها وفق ما يأتي:

المحور الثاني القيادة التحويلية ويتكون من الأبعاد التالية: التأثير المثالي - الاستشارة العقلية - الحافز الإلهامي - الاعتبار الفردي - التصرف بأخلاق

وتم توزيع كل محور مع أبعاده الخاصة بشكل يشمل متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها وعناصرها؛ وذيل كل بند من هذه المحاور بخمسة خيارات اعتماداً على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد / حيادي، أعارض، أعارض بشدة).

طريقة بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بالاسترشاد والاستفادة من الدراسات السابقة والأدب التربوي السابق حيث رجعت الباحثة لثلاثة أنماط من الدراسات النمط الأول هو الدراسات المعاصرة الأجنبية والتي تناولت أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية ومنها على سبيل المثال لا الحصر دراسات:

دراسة (Irving and Berndt, 2017) دراسة (Lucks.2002). ودراسة (Ebru Oguz,2010). النمط الثاني من الدراسات وهي الدراسات العربية والمحلية في السلطنة ومن أمثلتها على سبيل المثال دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف (2010): ودراسة عقل (2013). ودراسة يمى أحمد العتوم (2018): جميعها تناولت تلك الدراسات أنماط القيادة وقد استفادت الباحثة منها في تحديد أبعاد كل محور ولقد تم صياغتها كما بين الباحث سابقاً اعتماداً على:

- مراجعة الأدب التربوي النظري المتعمق بموضوع الدراسة، حيث إطلع الباحث على العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية التي تناولت موضوع الدراسة.

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبانة وتطويره، والتي تتلخص في جملة البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات.

- تحديد الهدف من الاستبيان الذي يستمد أساساً من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها.

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

أولاً: الصدق: تم إجراء دراسة سيكومترية لاستبانة الصعوبات، وذلك للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، واعتماد نتائجها في الدراسة. وتم التحقق من صدق الاستبانة بالطرائق التالية:

صدق الأداة:

أوضح العتوم (2018)، أن الصدق هو "المدى الذي يقيس فيه الاختبار ما وضع لقياسه" ويعني ذلك أن تكون الأداة المستخدمة في القياس صادقة عندما تقيس ما وضعت لقياسه

(صدق المحتوى Content Validity):

يشير الربيعة (1433هـ) إلى أن صدق الأداة هو اختبار فعلي على ما وضعه الباحث لقياسه، وهو لإثبات صدق الاختبار بوصفه وسيلة صادقة وصالحة للقياس، ويقوم بعرض الاختبار على المحكمين الخبراء ممن لديهم الخبرة في مجال الدراسة للتأكد من صدقه وصلاحيته قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء بصورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في القيادة التربوية والإدارة وخبراء التعليم العالي والمتخصصين في القيادة والتخطيط والإدارة والتربية والتقييم والقياس وطلبت منهم الحكم على كل فقرة من فقراته فيما إذا كانت تقيس كل عبارة ما وضعت لقياسه والتأكد من صياغة كل منها بشكل سليم ومفهوم، ووضع التعديل المناسب و قامت الباحثة بعدها بمراجعة الملاحظات والاقتراحات التي أبدتها لجنة تحكيم الاستبانة، وتم الإبقاء على الفقرات التي أجمع عليها (75%) أو أكثر من المحكمين،

التجريب الاستطلاعي:

تم تجريب الاستبانة على (30) مدير ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة للدراسة حيث عرضت الاستبانة عليهم ثم طلب منهم قراءة بنودها عليهم بدقة وتم تعديل البنود لتكون أكثر وضوحاً من قبلهم

حساب معامل ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة التطبيق وإعادة (Test-Retest) حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة الثبات المكونة (30) مدير من خارج عينة البحث مرتين اثنتين بفارق زمني قدره أسبوع بين المرتين ثم تم حساب قيم معاملات ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد مقياس الاتجاه عند التطبيق الأولي ودرجات الأبعاد المدروسة عند التطبيق بعد أسبوع واحد كما يلي:

جدول رقم (2) يبين قيم معاملات الارتباط.

شدة العلاقة	جهة العلاقة	وجود علاقة ارتباط	المتغير الأول = درجات مقياس			البعد المدروس	المتغير
			قيمة مستوى الدلالة	عدد الطلاب	قيمة معامل الارتباط بيرسون		
قوية	طردية	توجد علاقة ارتباط	0.000	30	0.984	القيادة التحويلية	
قوية	طردية	توجد علاقة ارتباط	0.000	30	0.966	سلوكيات المواطنة التنظيمية	
قوية	طردية	توجد علاقة ارتباط	0.000	30	0.963	الاستبانة ككل	

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أصغر بكثير من القيمة 0.05 بالنسبة لجميع المحاور القيادة التحويلية- سلوكيات المواطنة التنظيمية) ، أي توجد علاقة ارتباط خطية بين درجات الاستبانة وأبعادها عند التطبيق الأولي ودرجات الاستبانة بمحاورها بعد أسبوع واحد في العينة ، وبما أن الإشارة الجبرية لمعاملات الارتباط المحسوبة موجبة نستنتج أن كلاً من العلاقات الموافقة كانت طردية، وبما أن القيم المطلقة لمعاملات الارتباط الموافقة كانت قريبة من الواحد الصحيح نستنتج أن كلاً من العلاقات الموافقة كانت قوية ما يدل على الثبات الجيد استبانة أثر نمط القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وبذلك تم التأكد من ثبات الاستبانة

الصدق التكويني والاتساق الداخلي:

للتأكد من الصدق التكويني أو الاتساق الداخلي لاستبانة أثر قياس أثر نمط القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والذي يشمل القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية(المتغير التابع) الاتجاه تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ بين جميع البنود المكونة للمقياس المذكور في عينة البحث وبلغت القيم كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ المحسوبة في مجموعة دراسة الثبات.

قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	البعد المدروس	المقياس المدروس
0.658	القيادة التحويلية	
0.585	المواطنة التنظيمية	
0.845	مقياس الاتجاه عموماً	

يُلاحظ في الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة نسبياً ما يدل على الاتساق الداخلي جيد للاستبانة. وبذلك تم التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها التكويني.

وصف الشكل النهائي للاستبانة:

بعد قيام الباحثة بتحكيم الاستبانة وتجريبها والقيام بدراسة صدق وثبات الاستبانة تبين الباحثة التوصيف النهائي للاستبانة بعد دراسة الصدق والثبات وأنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه .

وصف الشكل النهائي للاستبانة:

بعد قيام الباحثة بتحكيم الاستبانة وتجريبها والقيام بدراسة صدق وثبات الاستبانة تبين الباحثة التوصيف النهائي للاستبانة بعد دراسة الصدق والثبات وأنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه .

جدول (4) تفاصيل بناء أداة الدراسة والمراجع المستخدمة

المراجع	عدد البنود	المحور	اسم المتغير	
ناجي(2016) عبد المولى(2015) مكي أحمد العنوم (2018) الزامل(2020)	11	التأثير المتالي	القيادة التحويلية	المتغير المستقل (القيادة)
	10	الاستشارة العقلية		
	11	الحافز الإلهامي		
	14	الاعتبار الفردي		
	7	التصرف بأخلاق		
ودراسة عبد القادر دبون (2018) ودراسة محمد ياسين حسون (2016) سعود بن سعد بن زيد الشريف (2018) الحراصي محمد بن علي (2017) دراسة (Ebru Oguz,2010). Boerne) (r&Dustchke&wied,2008 كاظم بدري (2021)	11	الإيثار	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)
	10	الإستشارة العقلية		
	11	الحافز الإلهامي		
	15	الاعتبار الفردي		
	4	الروح الرياضية		
	4	السلوك الحضاري		
	4	الكياسة		

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإجابة على أسئلة البحث

ما درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية وما أثر ذلك على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في

مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان ؟

للإجابة عن سؤال البحث ما درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية تم تحليل نتائج المستجيبين وفق محاور الاستبانة وبنودها تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ويوضح الجدول (9) نتائج المستجيبين على بنود الاستبانة ومحاورها وقد بينت النتائج أن درجة الموافقة للمستجيبين وفق بنود

الاستبانة تراوح من موافق بشدة إلى موافق وذلك في جميع بنود الاستبانة ومحاورها وبدرجة مرتفعة جداً وفيما يلي التفاصيل المتعلقة بذلك

ثالثاً تحليل نتائج المستجيبين وفق محاور الاستبانة وأبعادها

جدول رقم (5) درجة الموافقة الخاص بالقيادة التحويلية وبعدها الأول التأثير المثالي

المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية															
البعد الأول للقيادة التحويلية: التأثير المثالي															
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية								البند			
				% موافق بشدة	% موافق	% محايد	% موافق	% موافق بشدة	% موافق	% موافق بشدة					
موافقة مرتفعة جداً	3	.61766	4.5200					6.5	13	35.0	70	58.5	117	يعمل المدير بأسلوب قيمى يحظى باحترام وتقدير المعلمين.	1
موافقة مرتفعة جداً	4	.77030	4.3600	1.5	3			9.0	18	40.0	80	49.5	99	يعمل مدير المدرسة من منطلق يسرورا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا على إقتناع معلمي المدرسة لإنجاز الأعمال بمحبة	2
موافقة مرتفعة جداً	2	.62444	4.5450					7.0	14	31.5	63	61.5	123	يلتزم مدير المدرسة بالقيم المثالية اقولا وعملاً في سلوكه العملي ويعززها لدى المعلمين.	3
موافقة مرتفعة جداً	1	.57500	4.6050					4.5	9	30.5	61	65.0	130	يشكل مدير المدرسة قدوة حسنة في تأثير في معلميه.	4

يلاحظ من دراسة الجدول السابق أنه وبالنسبة لمحور القيادة التحويلية وفي بعد التأثير المثالي كانت درجة الموافقة مرتفعة جداً وذلك لكل البنود حيث جاءت العبارة (يشكل مدير المدرسة قدوة حسنة في تأثير في معلميه.) بالترتيب رقم (1) في حين كانت العبارة (يعمل مدير المدرسة من منطلق يسرورا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا على إقتناع معلمي المدرسة لإنجاز

الأعمال بمحبة) وترتبت العبارات بشكل عام وفق المتوسط الخاص بها وفق الترتيب التالي: (يشكل مدير المدرسة قدوة حسنة في تأثير في معلميه- يلتزم مدير المدرسة بالقيم المثالية قولاً وعملاً في سلوكه العملي ويعززها لدى المعلمين- يعمل المدير بأسلوب قيمى يحظى باحترام وتقدير المعلمين - يعمل مدير المدرسة من منطلق يسرورا ولا تعسروا وبشروا

ولا تنفروا على إقناع معلمي المدرسة لإنجاز الأعمال بمحبة)، ويبين الجدول التالي (6) بعد الاستشارة العقلية للقيادة التحويلية يلاحظ من دراسة الجدول السابق وبالنسبة لبعث القيادة التحويلية الاستشارة العقلية للقيم كانت درجة الموافقة مرتفعة جداً وجاءت العبارة (يعمل المدير بأسلوب قيمي يحظى باحترام وتقدير المعلمين). بترتيب (1) في حين جاءت العبارة (يعمل مدير المدرسة من منطلق التيسير و إقناع معلمي المدرسة لإنجاز الأعمال بمحبة) بترتيب (4) وترتبت العبارات وفق (مدير المدرسة قادر على حث المعلمين على تأدية أعمال المدرسة بجودة عالية وإتقان- يعمل مدير المدرسة على استشارة قدرات المعلمين وتحفيزها- يشجع مدير المدرسة المعلمين على ابتكار حلول عملية للمشكلات) أما عبارة يرسم مدير المدرسة أهدافاً تتصف بالتحدي ليقوم المعلمين من تحقيقها فجاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة، ويبين الجدول رقم (7) البعد الثالث الحافز الإلهامي:

جدول رقم (7) البعد الثالث الحافز الإلهامي:

المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية															
البعد الثالث للقيادة التحويلية: الحافز الإلهامي															
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية										البند	
				%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة		
موافقة مرتفعة جداً	1	.65951	4.3350					10.5	21	45.5	91	44.0	88	1	مدير المدرسة قادر على حث المعلمين على تأدية أعمال المدرسة بجودة عالية وإتقان .
موافقة مرتفعة		.88413	4.0850			6.5	13	15.5	31	41.0	82	37.0	74	2	يرسم مدير المدرسة أهدافاً تتصف بالتحدي ليقوم المعلمين من تحقيقها.
موافقة مرتفعة جداً	3	.76184	4.2500			2.5	5	12.0	24	43.5	87	42.0	84	3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على ابتكار حلول عملية للمشكلات .
موافقة مرتفعة جداً	2	.69246	4.2700			42.0	84	11.0	22	48.0	96	40.0	80	4	يعمل مدير المدرسة على استشارة قدرات المعلمين وتحفيزها.

يلاحظ من الجدول السابق فيما يخص البعد الثالث الحافز الإلهامي من أبعاد القيادة التحويلية: الحافز الإلهامي كانت

درجة الموافقة مرتفعة جداً وجاءت العبارة (مدير المدرسة قادر على حث المعلمين على تأدية أعمال المدرسة بجودة عالية

وإتقان) بالترتيب (1) بينما جاءت العبارة يشجع مدير المدرسة المعلمين على ابتكار حلول عملية للمشكلات .بترتيب(3) وترتبت العبارات وفق (يلهم مدير المدرسة المعلمين الأفكار والمثل الدينية اللازمة لتمكينهم في عملهم-يتزعم مدير المدرسة الرؤى والخطط لواقع عملي واضح ويربط بين الأقوال والأعمال فكراً وسلوكاً-يمنح مدير المدرسة المعلمين فرص التقويم الذاتي لأدائهم) أما عبارة يعتبر مدير المدرسة أن الخطأ هو تجربة للوصول لكل ما هو صحيح فجاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة. ويبين الجدول(استجابات العينة عن البعد الرابع) الاعتبار الفردي

جدول رقم (8)

المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية														
البعد الرابع للقيادة التحويلية: الاعتبار الفردي														
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية									البند	
				%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%		موافق بشدة
موافقة مرتفعة جداً	1	.64434	4.3700					9.0	18	45.0	90	46.0	92	يهتم مدير المدرسة بكل فرد من الكادر التربوي في مدرسته.
موافقة مرتفعة جداً	2	.68931	4.3350					12.5	25	41.5	83	46.0	92	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين.
موافقة مرتفعة	3	.80445	4.1900			3.0	6	15.5	31	41.0	82	40.5	81	يهتم مدير المدرسة بالمناسبات التي تخص المعلمين .

يلاحظ من دراسة الجدول السابق وفي بعد القيادة التحويلية: الاعتبار الفردي كانت درجة الموافقة مرتفعة جداً وكانت المرتبة (1) يهتم مدير المدرسة بكل فرد من الكادر التربوي في مدرسته وترتبت العبارات وفق (يهتم مدير المدرسة بكل فرد من الكادر التربوي في مدرسته-يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين. المعلمين) وجاءت عبارة يهتم مدير المدرسة بالمناسبات التي تخص المعلمين في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة، أما فيما يتعلق في محور المواطنة التنظيمية فبين فيما يلي نتائج البعد الأول وهو الإيثار.

الجدول رقم (9) بعد الإيثار من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

محور سلوك المواطنة التنظيمية													
البعد الأول: الإيثار													
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية									البند
				%	غير موافق	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	

					موافق بشدة	موافق						بشدة	
موافقة مرتفعة جدا	1	.61797	4.5050				7.5	15	38.0	76	54.5	109	يحفز المدير الأساتذة القدمات ذوي الخبرة على مساندة الجدد المدير بالإنجازات التي تحصل في مدرسته .
موافقة مرتفعة جدا	2	.63402	4.4950		1.5	3	18.0	36	39.0	78	41.5	83	يؤثر مدير المدرسة معلميه في الحوافز المادية والمعنوية على نفسه.
موافقة مرتفعة جدا	3	.68699	4.4800				10.5	21	47.0	94	42.5	85	يعطي المدير جزء مهم من وقته لمساعدة المعلمين على تعلم مهارات جديدة.
موافقة مرتفعة	4	.68259	4.4200		2.5	5	9.5	19	45.5	91	42.5	85	يؤثر مدير المدرسة المصلحة العامة للمدرسة على مصالحه الشخصية.

يلاحظ من دراسة الجدول السابق بالنسبة للمحور الرابع المتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية وفي بعد الإيثار جاءت درجة الموافقة مرتفعة جداً حيث أخذت العبارة يحفز المدير الأساتذة القدمات ذوي الخبرة على مساندة الجدد المدير بالإنجازات التي تحصل في مدرسته . الترتيب (4) في حين أخذت العبارة يحفز المدير الأساتذة القدمات ذوي الخبرة على مساندة الجدد المدير بالإنجازات التي تحصل في مدرسته . الترتيب (1)، وبالنسبة للعبارات التي ترتبت وفق (يحفز المدير الأساتذة القدمات ذوي الخبرة على مساندة الجدد المدير بالإنجازات التي تحصل في مدرسته-يؤثر مدير المدرسة معلميه في الحوافز المادية والمعنوية على نفسه-يعطي المدير جزء مهم من وقته لمساعدة المعلمين على تعلم مهارات جديدة) وجاءت درجة الموافقة مرتفعة في عبارة يؤثر مدير المدرسة المصلحة العامة للمدرسة على مصالحه الشخصية

وفي البعد الثاني من المحور الرابع الخاص لسلوك المواطنة التنظيمية (بعد الروح الرياضية) ترتبت النتائج وفق الجدول رقم

(10) وفق التالي:

جدول (10) نتائج البعد الثاني من المحور الرابع الخاص لسلوك المواطنة التنظيمية (بعد الروح الرياضية)

المحور سلوك المواطنة التنظيمية														
البعد الثاني الروح الرياضية														
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية									البند	
				%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%		موافق بشدة
موافقة مرتفعة جدا	1	.63333	4.4700			2.5	5	8.5	17	42.0	84	47.0	94	1 يظهر مدير المدرسة الاحترام والمحبة للمعلمين رغم وجود ضغوط في العمل
موافقة مرتفعة	4	.78489	4.2050			1.5	3	15.5	31	42.0	84	41.0	82	2 يتقبل مدير المدرسة المضايقات التي تواجهه دون تدمير
موافقة مرتفعة جدا	2	.65555	4.3200					14.5	29	39.5	79	46.0	92	3 يرحب مدير المدرسة النقد البناء
موافقة مرتفعة جدا	3	.73778	4.2800					16.0	32	43.0	86	41.0	82	4 يرحب مدير المدرسة بالأراء المخالفة لوجهة نظره بمنطقية

يلاحظ من دراسة الجدول السابق في بعد الروح الرياضية جاءت درجة الموافقة مرتفعة جداً على البنود التي ترتبت وفق (يظهر مدير المدرسة الاحترام والمحبة للمعلمين رغم وجود ضغوط في العمل- يرحب مدير المدرسة النقد البناء- يرحب مدير المدرسة بالأراء المخالفة لوجهة نظره بمنطقية) وكانت درجة الموافقة مرتفعة في بند يتقبل مدير المدرسة المضايقات التي تواجهه دون تدمير وكانت العبارة يظهر مدير المدرسة الاحترام والمحبة للمعلمين رغم وجود ضغوط في العمل في الترتيب (1) في حين كانت العبارة يتقبل مدير المدرسة المضايقات التي تواجهه دون تدمير في الترتيب (4). وفيما يتعلق في بعد السلوك الحضاري فهي موضحة بالجدول رقم (11)

جدول رقم (11) النتائج المتعلقة في بعد السلوك الحضاري

المحور الرابع سلوك المواطنة التنظيمية														
البعد السادس السلوك الحضاري														
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية									البند	
				%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%		موافق بشدة
موافقة مرتفعة جدا	1	.73858	4.3350	1.0	2			4.5	9	41.5	83	53.0	106	1 يهتم مدير المدرسة بتطبيق التعميمات المتعلقة

موافقة مرتفعة جدا	4	.75978	4.2250										108	2	يسعى مدير المدرسة لتطوير أداء المدرسة والاهتمام بمصيرها
موافقة مرتفعة جدا	2	.71296	4.3150					4.0	8	34.0	68	62.0	124	3	يحافظ مدير المدرسة على سمعة المدرسة.
موافقة مرتفعة جدا	3	.71418	4.2500					7.0	14	31.5	63	61.5	123	4	يهتم مدير المدرسة بحضور الاجتماعات الرسمي منها وغير الرسمي

يلاحظ من دراسة الجدول السابق أن العبارة يهتم مدير المدرسة بتطبيق التعميمات المتعلقة بإدارة التعليم جاءت بالترتيب (1) وأن العبارة يسعى مدير المدرسة لتطوير أداء المدرسة والاهتمام بمصيرها جاءت بترتيب (4) وفي بعد السلوك الحضاري كانت درجة الموافقة مرتفعة جدا ولكل البنود التي ترتبت وفق (يهتم مدير المدرسة بتطبيق التعميمات المتعلقة بإدارة التعليم-يحافظ مدير المدرسة على سمعة المدرسة-يهتم مدير المدرسة بحضور الاجتماعات الرسمي منها وغير الرسمي-يسعى مدير المدرسة لتطوير أداء المدرسة والاهتمام بمصيرها) وفي بعد الكياسة يبين الجدول التالي نتائج هذا البعد.

جدول رقم (12) نتائج البعد الثالث (الكياسة) من المحور الرابع الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية

المحور الرابع سلوك المواطنة التنظيمية															
البعد الثالث بعد الكياسة															
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية									البند		
				%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%		موافق بشدة	
موافقة مرتفعة جدا	4	.74279	4.3550			2.5	5	8.5	17	40.0	80	49.0	98	1	يتميز مدير المدرسة بالصبر والأناة في إطلاق الأحكام
موافقة مرتفعة جدا	1	.63996	4.4500					8.0	16	39.0	78	53.0	106	2	يتجنب مدير المدرسة الإساءة أو إلحاق الأذى بالموظفين العاملين في المدرسة
موافقة مرتفعة جدا	2	.64534	4.4250					8.5	17	40.5	81	51.0	102	3	مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين والإداريين بإيجابية

													وهده في العمل		
موافقة مرتفعة جدا	3	.63750	4.3750					8.5	17	45.5	91	46.0	92	4	يدعم مدير المدرسة المعلمين إن قصروا وبزودهم بالمهارات اللازمة بحلم ويسر.

وفي بعد الكياسة كانت درجة الموافقة مرتفعة جدا ولكل البنود التي ترتبت وفق (يتجنب مدير المدرسة الإساءة أو إلحاق الأذى بالموظفين العاملين في المدرسة-مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين والإداريين بإيجابية وهده في العمل-يدعم مدير المدرسة المعلمين إن قصروا وبزودهم بالمهارات اللازمة بحلم ويسر-يتميز مدير المدرسة بالصبر والأناة في اطلاق الأحكام)، ولتحديد درجة الموافقة للمستجيبين وفق بنود محاور الاستبانة وأبعادها فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لدرجات المستجيبين في محاور الاستبانة وبنودها كما يوضحه الجدول (13)

الجدول (13) التحليل الوصفي لنتائج المستجيبين وفق تكرارات الإجابة والنسبة المئوية في محاور الاستبانة وأبعادها

الاستبانة بمحاورها وأبعادها														
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية										المحور والبعد
				%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	
موافقة مرتفعة جدا	1	.54790	4.5075			1.5	3	9.5	19	48.5	97	40.5	81	المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية
موافقة مرتفعة جدا	2	.55749	4.3475			1.5	3	14.0	28	57.5	115	27.0	54	البعد الثاني للقيادة التحويلية الاستنارة العقلية للقيم الإسلامية
موافقة مرتفعة جدا	4	.64419	4.2350			2.5	5	22.5	45	49.0	98	26.0	52	البعد الثالث للقيادة التحويلية الحافز الإلهامي
موافقة مرتفعة جدا	3	.59628	4.2983					20.5	41	49.5	99	30.0	60	البعد الرابع للقيادة التحويلية الاعتبار الفردي
موافقة مرتفعة جدا	3	.59359	4.3188					21.5	32	45.0	90	33.5	67	المحور الأول الإيثاري
موافقة مرتفعة جدا	4	.66165	4.2813					23.5	47	43.5	87	33.0	66	سلوك المواطنة التنظيمية
موافقة مرتفعة جدا	1	.52688	4.5188					9.0	18	47.0	94	44.0	88	البعد السادس السلوك الحضاري
موافقة مرتفعة جدا	2	.5818	4.4013					15.0	30	47.5	95	37.5	75	البعد السابع الكياسة

يلاحظ من الجدول أن درجة الموافقة للمستجيبين وفق محاور الاستبانة تراوح من موافق بشدة إلى موافق وذلك في محاور الاستبانة وأبعادها ففي المحور الأول جاءت درجة الموافقة مرتفعة جدا وترتبت الأبعاد وفق (البعد الأول للقيادة التحويلية: التأثير المثالي -البعد الثاني للقيادة التحويلية: الاستشارة العقلية للقيم - البعد الرابع للقيادة التحويلية: الاعتبار الفردي- البعد الثالث للقيادة التحويلية: الحافز الإلهامي) وفي محور سلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة الموافقة مرتفعة جدا ولجميع الأبعاد التي ترتبت وفق (السلوك الحضاري-الكياسة-الإيثار-الروح الرياضية)، وعليه فانه يمكن الإجابة عن سؤال البحث ما درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط القيادة التحويلية إذ جاءت درجة الممارسة بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جدا .

ما أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟

تم تحليل نتائج المستجيبين باستخدام معامل الارتباط بيرسون والذي يحدد درجة الارتباط بين درجات المستجيبين ويوضح الجدول (14) نتائج معامل بيرسون

الجدول (14) نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين درجات المستجيبين

المحور سلوك المواطنة التنظيمية				المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية			البعد		المحور
البعد السابع الكياسة	البعد السادس السلوك الحضاري	البعد الخامس الروح الرياضية	البعد الأول: الإيثار	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	البعد الثالث: الحافز الإلهامي	البعد الثاني الاستشارة العقلية للقيم	البعد الأول التأثير المثالي الإلهامي		
**760.	**656.	**671.	**698.	**560.	**647.	*.886.	1	البعد الأول للقيادة التحويلية: التأثير المثالي الإسلامي	المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية
**627.	**620.	**578.	**608.	**681.	**794	1	0.	البعد الثاني للقيادة التحويلية: الاستشارة العقلية للقيم الإسلامية	
715.	**684.	**733.	**738.	**758.	1	**627.	627	البعد الثالث للقيادة التحويلية: الحافز الإلهامي	
601.	**576.	**705.	**627.	1	**627.	**627.	627	البعد الرابع للقيادة التحويلية: الاعتبار الفردي	
608.	**658.	**676.	1	**601.	**576.	**705.	676	البعد الأول: الإيثار	المحور الرابع سلوك المواطنة التنظيمية
658.	**676.	1	**676.	**676.	**601.	**576.	705	البعد الخامس الروح الرياضية	
676.	1	**676.	**676.	**676.	**601.	**576.	705	البعد السادس السلوك الحضاري	
1	**676.	**676.	**676.	**576.	**705.	**685.	698**	البعد السابع الكياسة	

يلاحظ من الجدول (14) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية مستوى ($\alpha=0.001$) بين درجات المستجيبين على أبعاد الاستبانة ومحاورها مما يؤكد أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان

المطلب الثاني نتائج اختبار الفرضيات (الإحصاء التحليلي)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المستجيبين على الاستبانة وتم استخدام برنامج SPSS للتأكد من الفرضيات الآتية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (حسب متغير الجنس).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس وللتأكد من الفرضية تم استخدام اختبار ت للفروق بين متوسطات درجات المستجيبين على الاستبانة ويوضح الجدول (15) نتائج الاختبار

الجدول (15) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات المستجيبين بحسب متغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	البعد	المحور
.519	-.684	198	.50566	4.4750	80	ذكور	المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية البعد الأول للقيادة التحويلية: التأثير المثالي البعد الثاني للقيادة التحويلية: الاستشارة العقلية للقيم البعد الثالث للقيادة التحويلية: الحافز الإلهامي البعد الرابع للقيادة التحويلية: الاعتبار الفردي المحور الرابع سلوك المواطنة التنظيمية البعد الأول: الإيثار البعد الثاني الروح الرياضية البعد الثالث السلوك الحضاري البعد الرابع الكياسة	
			.57539	4.5292	120	إناث		
.635	.245	198	.53493	4.3594	80	ذكور		
			.57412	4.3396	120	إناث		
.492	1.336	198	.58494	4.3094	80	ذكور		
			.67868	4.1854	120	إناث		
.466	.515	198	.58815	4.3250	80	ذكور		
			.60344	4.2806	120	إناث		
.603	1.156	198	.59133	4.3781	80	ذكور		
			.59425	4.2792	120	إناث		
.371	.544	198	.64202	4.3125	80	ذكور		
			.67628	4.2604	120	إناث		
.470	.205	198	.55752	4.5094	80	ذكور		
			.50771	4.5250	120	إناث		
.572	.343	198	.58023	4.4188	80	ذكور		
			.59567	4.3896	120	إناث		

يوضح الجدول (15) أن قيم ت لدلالة الفروق على محاور الاستبانة وأبعادها غير دال إحصائياً وذلك لجميع محاور الاستبانة وجميع بنودها وعليه فقد تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية حسب متغير الشهادة العلمية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات

المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الشهادة العلمية

للتأكد من الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للتأكد من الفرضية ويوضح

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الشهادة العلمية وفي حال وجود فروق ذات دلالة

إحصائية فقد تم استخدام اختبار LSD لتحديد اتجاه الفرق الإحصائي

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدجات المستجيبين وفق متغير الشهادة العلمية

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموعة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	البعد	المحور		
.018	4.106	1.195	2	2.391	بين المجموعات	.56407	4.6094	96	بكالوريوس	البعد الأول للقيادة	المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية		
		.291	197	57.348	داخل المجموعات	.46742	4.4464	84	دبلوم	التحويلية: التأثير المثالي الإسلامي			
			199	59.739	الكلية	.68777	4.2750	20	ماجستير	الإسلامي			
.023	3.836	1.159	2	2.318	بين المجموعات	.52399	4.4583	96	بكالوريوس	البعد الثاني للقيادة		المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية	
		.302	197	59.530	داخل المجموعات	.58337	4.2560	84	دبلوم	التحويلية الاستنارة العقلية للقيم الإسلامية			
			199	61.849	الكلية	.52315	4.2000	20	ماجستير	الإسلامية			
.058	2.891	1.177	2	2.355	بين المجموعات	.66086	4.3021	96	بكالوريوس	البعد الثالث للقيادة			المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية
		.407	197	80.225	داخل المجموعات	.52896	4.2321	84	دبلوم	التحويلية الحافز الإلهامي			
			199	82.580	الكلية	.90357	3.9250	20	ماجستير	الإلهامي			
.001	7.050	2.363	2	4.726	بين المجموعات	.54128	4.4583	96	بكالوريوس	البعد الرابع للقيادة	المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية		
		.335	197	66.029	داخل المجموعات	.60432	4.1508	84	دبلوم	التحويلية الاعتبار الفردي			
			199	70.755	الكلية	.64414	4.1500	20	ماجستير	الفردي			
.001	7.424	2.457	2	4.915	بين المجموعات	.57267	4.4818	96	بكالوريوس	البعد الأول: الإيثار		المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية	
		.331	197	65.203	داخل المجموعات	.54741	4.1726	84	دبلوم	الإيثار			
			199	70.117	الكلية	.69491	4.1500	20	ماجستير	الإيثار			
.213	1.556	.678	2	1.355	بين المجموعات	.74066	4.3646	96	بكالوريوس	البعد الثاني الروح الرياضية			المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية
		.435	197	85.762	داخل المجموعات	.54714	4.2173	84	دبلوم	الروح الرياضية			
			199	87.117	الكلية	.68056	4.1500	20	ماجستير	الروح الرياضية			
.026	3.702	1.001	2	2.001	بين المجموعات	.45882	4.6224	96	بكالوريوس	البعد الثالث السلوك الحضاري	المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية		
		.270	197	53.241	داخل المجموعات	.58125	4.4167	84	دبلوم	السلوك الحضاري			
			199	55.242	الكلية	.52315	4.4500	20	ماجستير	السلوك الحضاري			
.078	2.578	.878	2	1.756	بين المجموعات	.60380	4.4766	96	بكالوريوس	البعد الرابع الكياسة		المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية	
		.341	197	67.106	داخل المجموعات	.53562	4.3720	84	دبلوم	الكياسة			

				المجموعات					
		199	68.862	الكلية	.67510	4.1625	20	ماجستير	

يوضح الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي - البعد الثاني للقيادة التحويلية: الاستشارة العقلية للقيم وفي بعد القيادة التحويلية: الاعتبار الفردي في المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية ولتحديد اتجاه الفروق وبالعودة إلى الجدول (17) فإن الفرق لصالح الأفراد من حملة البكالوريوس وبالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري وذلك لصالح حملة البكالوريوس

الجدول (17) نتائج التحليل البعدي لاختبار التباين الأحادي لدرجات المستجيبين على الاستبانة

المحور	البعد	المتغير	الشهادة
المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية	البعد الأول للقيادة التحويلية: التأثير المثالي	بكالوريوس	دبلوم*
			ماجستير*
		دبلوم	بكالوريوس*
			ماجستير
		ماجستير	بكالوريوس*
			دبلوم
	البعد الثاني للقيادة التحويلية: الاستشارة العقلية للقيم	بكالوريوس	دبلوم*
			ماجستير
		دبلوم	بكالوريوس*
			ماجستير
		ماجستير	بكالوريوس
			دبلوم
المحور سلوك المواطنة التنظيمية	البعد لقيادة التحويلية: الاعتبار الفردي	بكالوريوس	دبلوم*
			ماجستير*
		دبلوم	بكالوريوس*
			ماجستير
		ماجستير	بكالوريوس*
			دبلوم
	البعد الأول: الإيثار	بكالوريوس	دبلوم*
			ماجستير*
		دبلوم	بكالوريوس*
			ماجستير
		ماجستير	بكالوريوس*
			دبلوم
البعد السلوك الحضاري	بكالوريوس	دبلوم*	
		ماجستير*	
	دبلوم	بكالوريوس	
		ماجستير	
	ماجستير	بكالوريوس*	
		دبلوم	

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الشهادة العلمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الشهادة العلمية لصالح حملة البكالوريوس

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة حسب متغير سنوات الخبرة

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للتأكد من الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للتأكد من الفرضية ويوضح الجدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة وفي حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد تم استخدام اختبار LSD لتحديد اتجاه الفرق الإحصائي

الجدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدجات المستجيبين وفق متغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموعة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	البعد	المحور
.074	2.638	.779	2	1.558	بين المجموعات	.52038	4.3393	42	أقل من 5	البعد الأول للقيادة التحويلية: التأثير المثالي الإسلامي	المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية
		.295	197	58.181	داخل المجموعات	.76448	4.5156	32	من 5 إلى أقل من 10		
			199	59.739	الكلية	.48134	4.5615	126	أكثر من 10		
.401	.919	.286	2	.571	بين المجموعات	.54518	4.2440	42	أقل من 5	البعد الثاني للقيادة التحويلية: الاستنارة العقلية	المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية
		.311	197	61.277	داخل المجموعات	.73502	4.3672	32	من 5 إلى أقل من 10		
			199	61.849	الكلية	.50867	4.3770	126	أكثر من 10		
.239	1.441	.595	2	1.191	بين المجموعات	.60188	4.0893	42	أقل من 5	البعد الثالث للقيادة التحويلية الحافز الإلهامي	المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية
		.413	197	81.389	داخل المجموعات	.82045	4.2344	32	من 5 إلى أقل من 10		
			199	82.580	الكلية	.60444	4.2837	126	أكثر من 10		
.132	2.047	.720	2	1.441	بين المجموعات	.60736	4.1349	42	أقل من 5	البعد الرابع للقيادة التحويلية الاعتبار الفردي	المحور الرابع سلوك المواطنة
		.352	197	69.314	داخل المجموعات	.63562	4.3646	32	من 5 إلى أقل من 10		
			199	70.755	الكلية	.57734	4.3360	126	أكثر من 10		
.013	4.442	1.513	2	3.025	بين المجموعات	.54889	4.0893	42	أقل من 5	البعد الأول: الإيثار	المحور الرابع سلوك المواطنة
		.341	197	67.092	داخل المجموعات	.68608	4.3047	32	من 5 إلى أقل من 10		

								10		التنظيمية
		199	70.117	الكلي	.56673	4.3988	126	أكثر من 10		
.053	2.975	1.277	2	2.554	بين المجموعات	.63452	4.0655	42	أقل من 5	البعد الروح الرياضية
		.429	197	84.564	داخل المجموعات	.80569	4.3828	32	من 5 إلى أقل من 10	
			199	87.117	الكلي	.61924	4.3274	126	أكثر من 10	
.008	4.885	1.305	2	2.610	بين المجموعات	.61792	4.2976	42	أقل من 5	البعد السلوك الحضاري
		.267	197	52.632	داخل المجموعات	.49084	4.5938	32	من 5 إلى أقل من 10	
			199	55.242	الكلي	.48587	4.5734	126	أكثر من 10	
.234	1.464	.504	2	1.009	بين المجموعات	.59676	4.2738	42	أقل من 5	البعد الكياسة
		.344	197	67.854	داخل المجموعات	.70995	4.3750	32	من 5 إلى أقل من 10	
			199	68.862	الكلي	.54865	4.4504	126	أكثر من 10	

يوضح الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحويلية لفوق العشر سنوات وبالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري وذلك لصالح الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات

الجدول (19) نتائج التحليل البعدي لاختبار التباين الأحادي لدرجات المستجيبين على الاستبانة

المحور	البعد	المتغير
المحور سلوك المواطنة التنظيمية	البعد الأول: الإيثار	أقل من 5
		من 5 إلى أقل من 10
		أكثر من 10
		أقل من 5
		أكثر من 10
	البعد السادس السلوك الحضاري	أقل من 5
		من 5 إلى أقل من 10
		أكثر من 10
		أقل من 5
		أكثر من 10

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند

معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم خبرة لصالح الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات في محور سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثالث: مناقشة النتائج والمقترحات

بينت نتائج البحث أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان، واشتمل البحث على دراسة وصفية ودراسة تحليلية حيث تبين أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت درجة مرتفعة جداً ولجميع الأبعاد الخاصة بها (التأثير المثالي - الاستثارة العقلية - الاعتبار الفردي - الحافز الإلهامي) وتبين أنه يوجد اثر للقيادة التحويلية، على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس، كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية عند معلمي مدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيري الشهادة العلمية (البكالوريوس) وسنوات الخبرة الأعلى وتفسر الباحثة النتائج السابقة أن مدرء المدارس في المحافظات العمانية بيئة الدراسة يعملون في تسيير العملية التعليمية التعليمية على إشراك معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات، وهذا يرفع دافعيتهم وحبهم لوظيفتهم، وشعورهم بالرضا إزاء ذلك، فتكون مشاعر المعلم مرضية، وانتماء على المؤسسة التي يعملون بها، ويكون الارتباط قوي بين مستويات القيادة التحويلية و المواطنة التنظيمية كما تبرر الباحثة لنتائج السابقة بأن مدرء المدارس يمارسون القيادة التحويلية، ونتيجة هذه الممارسة ترتفع سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث من الممكن أن أساليب القيادة التي يتبعها المدرء هي القيادة المتمحورة حول المدير كقائد، وربما تتوافر للمدرء المعارف الكافية لأبعاد القيادة التحويلية؛ لدى المدرء نتيجة خضوعهم لدورات تدريبية ومشاركتهم بمؤتمرات وفعاليات عن القيادة الحديثة لذا فإن الأسلوب القيادي الذي يستخدمونه انعكس على نتائج الدراسة، ولعل هذا يشير من إلى عناية إدارات التعليم العمانية في إقامة دورات وورش عمل حول القيادة التحويلية وأبعادها لمديري المدارس في التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان خاصة بعد إطلاق رؤية عمان وانفتاح الدولة على الطرائق الحديثة في القيادة والإدارة ونقا تجارب الدول المتقدمة والإفادة منها ، الأمر الذي من الممكن أن يجعل من درجة الممارسة أكثر ارتفاعاً مما هي عليه. كما يفسر الباحثة هذه النتيجة بسبب تأثر الدافعية والروح المعنوية للمعلمين حسب نمط القيادة التربوية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة التحويلية ذات تأثير في تكوين بيئة تعليمية تعليمية إثرائية ومن أكثر الوسائل فاعلية لنشر التعاون والتلاحم بين المعلمين، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (سميرات والمقابلة، 2014، الوزة، 2019)، وتين الباحثة أن ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية يرفع الدافعية نحو العمل في المؤسسات التربوية والمدارس وهو أمر في غاية الأهمية؛ كونها تؤثر بشكل فعال في الأداء ضمن المؤسسات، والدافعية تدفع العاملين من أجل خدمة الآخرين والرقي بمستوى الخدمات المقدمة إلى المجتمع كله، لذلك بينت

النتيجة أن مدراء المدارس يمارسون القيادة التحويلية، ونتيجة هذه الممارسة ارتفعت سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتفق النتيجة مع ما توصلت لها نتائج دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف (2010) وتتفق من دراسة الشريف (2018) التجاني دوح (2020) (Necati Cemalogu & Ferudun Sezgin ,2012) (Keung,2012)، كما اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة التجاني دوح (2020) فيما يتعلق بدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية ومع نتائج دراسة (Ebru Oguz,2010) ودراسة (Necati Cemalogu & Ferudun Sezgin ,2012) حيث كان لتلك الدراسات دور في تفسير دور نمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

- 1) تعزيز العمل على التطوير المستمر في الموارد البشرية التي تعمل في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- 2) العمل على رفع مستوى الوعي بالقيادة التحويلية عند العاملين في السلك التربوي بشكل عام والعاملين في إدارات التعليم في سلطنة عمان
- 3) تشجيع العمل التشاركي ضمن وزارة التربية والعمل بشكل مستمر ضمن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على توفير بيئة عمل ملائمة وتعزيزه
- 4) ترى الباحثة ضرورة نشر الوعي بمفهوم المواطنة التنظيمية وتعزيزه بغية رفع سوية الأداء لدى موظفي إدارات التعليم في سلطنة عمان.
- 5) العمل على تقييم دوري لرؤساء الإدارات المتنوعة ورؤساء الأقسام والإداريين والموظفين ضمن إدارات وزارة التربية تقييماً موضوعياً وبدون النظر لأية محسوبيات وجعل الترقيات مبنية على القدر الذي تكون فيه سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة في السلطنة.

المقترحات:

- أ- القيام بمزيد من الدراسات في وزارة التربية ووزارة التعليم العالي حول القيادة والأداء الوظيفي وخاصة القيادة الإلكترونية والقيادة الإبداعية.
- ب- إجراء دراسة في وزارة التربية في عمان على أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في رفع سوية المواطنة التنظيمية.

REFERENCES

- Abāzyd, Riyād, Aḥmad. (2019). Athar al-anmāt al-qiyādīyah ‘alā sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah lil-‘āmilīn fī Wizārat al-Awqāf wa-al-Shu’ūn wa-al-Muqaddasāt al-Islāmīyah] Risālat mājistīr manshūrah, Jāmi‘at Āl al-Bayt [. Qā‘idat bayānāt Dār al-Manzūmah. al-rābṭ http://serach.mandumah.com/record/975684
- Abū ‘Allām, Rajā’ Maḥmūd. (2014). Manāhij al-Baḥṭh fī al-‘Ulūm al-nafsīyah wa-al-tarbawīyah. al-Qāhirah : ṭ9. Dār al-Nashr lil-Jāmi‘āt.
- al-Ashwaḥ, Zaynab. (2014). Ṭuruq wa-asālīb al-Baḥṭh al-‘Ilmī wa-ahamm rkā’zh. al-Majmū‘ah al-‘Arabīyah lil-Tadrīb wa-al-Nashr. al-Qāhirah.
- al-Balūshī, ḥsnbn ‘Alī, Ibrāhīm, al-Mahdī, Yāsir Hindāwī, Ḥammād, Waḥīd, Shāh. (2019). al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-‘alāqatuhā bi-al-ṣiḥḥah al-tanzīmīyah fī Madāris al-Ta‘līm al-asāsī bi-Salṭanat ‘Ammān. al-Majallah al-Dawlīyah al-Tarbawīyah al-mutakhaṣṣīyah, (almjld8). al-‘adad (6). PP.(64-52)
- al-Tijānī, Dawḥ. (2020). slwkyāt al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-atharuhā ‘alā al-ibdā‘ al-tanzīmī dirāsah ḥālat Jāmi‘at Ghirādīyah.] Risālat duktūrāh ghayr manshūrah [. Kullīyat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-‘ulūm al-Taysīr. Jāmi‘at Ghirādīyah.
- al-Jabrī, Yaḥyá, ‘Abd Allāh, Muḥammad. (2018). darajat twāfr Ab‘ād al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā ru‘asā’ al-aqṣām al-‘Ilmīyah fī Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmi‘at al-Malik Sa‘ūd. al-Majallah al-Dawlīyah al-mutakhaṣṣīyah. al-mujallad. (7). al-‘adad. (3). PP (56-77) al-rābṭ : https://iijoe.org/v7/IIJOE_06_03_07_2018.pdf
- Jibrīl, Muṣṭafá al-Sa‘īd ; wa-al-‘ālam Īhāb. (2020). al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wāltbādlyh llmdyryn kamā ydrkhā m‘lmw al-ḥalaqah al-ūlá min al-Ta‘līm al-asāsī wa-‘alāqatuhā bfā‘lyh al-dhāt. Majallat Buḥūth al-Tarbiyah al-naw‘īyah. al-mujallad. (58). al-‘adad. (58). PP.(501-471) .
- Aljryry, Aḥmad, Ḥusayn, Ḥasan, wāl‘bydy, Nūr, ‘Alī, ‘Abbūd. (2018). Dawr al-Qiyādah al-taḥwīlīyah fī blwrh al-nuḍj al-wazīfī ladā al-afrād al-‘āmilīn dirāsah taḥlīlīyah li-ārā’ ‘ayyīnah min al-qiyādāt al-Idārīyah fī Jamā‘at al-Mawṣil. Majallat al-ṭarīq lil-Tarbiyah wa-al-‘Ulūm al-ijtimā‘īyah, al-mujallad 5 (13),. PP.(431-410) .
- al-Ḥarbī, Qāsim ibn ‘Ādil. (2007). al-tanmiyah al-mihnīyah lil-qiyādāt al-Tarbawīyah li-idārat Madrasat al-mustaqbal bi-Duwal al-Khalīj al-‘Arabī fī ḍaw’ al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ", Majallat Dirāsāt fī al-Ta‘līm al-Jāmi‘ī, al-‘adad) 15.(
- al-Ḥarbī, Manāl, Lāfī, bint Khalaf. (2019). Mutatallabāt istikhdām al-ta‘allum al-tanzīmī kamadkhal istirātījī li-Tanmiyat mahārāt al-Qiyādah al-ibdā‘īyah ladā al-‘āmilīn bi-al-mu‘assasāt al-Tarbawīyah bi-Dawlat al-Kuwayt. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Ādāb wa-al-Dirāsāt al-Insānīyah. al-‘adad. (6). PP.(92-63) .
- al-Ḥasanī, Khālid ibn ‘Alī ibn Sayf. (2012). al-iltizām al-wazīfī ladā Mu‘allimī Madāris al-Ta‘līm al-asāsī lil-ṣufūf (5-10) bi-Salṭanat ‘Ammān wa-‘alāqatuhu bāl‘dālh al-tanzīmīyah, Risālat mājistīr ghayr manshūrah, Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Sulṭān Qābūs, Salṭanat ‘Ammān.
- Ḥassūn, Muḥammad Yāsīn. (2016). Athar al-namaṭ al-Qayyādī fī sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah dirāsah muqāranah bayna al-maṣārif al-Tijārīyah al-‘Āmmah wa-al-khāṣṣah fī Sūrīyah. Manshūrāt Jāmi‘at Dimashq.

- al-Rabī'ah. 'Abd al-'Azīz. 'Abd al-Rahmān 'Alī. (1433). al-Baḥth al-'Ilmī. ḥaqīqatuhu, maṣādiruh, māddatahu, manāhijuh, kitābihi, ṭibā'atihi, mnāqshth, al-'Ubaykān, al-Riyāḍ, al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah.
- al-Zāmil, Mahā, 'Uthmān. (2020). darajat mumārasat al-qiyādāt al-Idārīyah lil-qiyādah al-taḥwīlīyah wa-'alāqatuhā bi-qiyādat al-taghyīr fī ba'd al-jāmi'āt al-Sūrīyah. Majallat al-jāmi'āt al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, al-mujallad (28). al-'adad. (6). PP(381-348) .
- al-Zahrānī, 'Abd Allāh, wālgḥāmdy, Muḥammad Salmān, 'Abd Allāh. (2017). Ittijāhāt mudīrī Madāris al-Ta'līm al-'āmm bi-Muḥāfazat Jiddah Naḥwa mumārasat al-Qiyādah althwylh. Kullīyat al-Tarbiyah. Jāmi'at Umm al-Qurā. al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah. Jāmi'at al-Azhar. al-'adad (173 al-juz' al-Thānī).
- Smyrāt, Samar akthm. (2015). darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-khāṣṣah lil-qiyādah al-taḥwīlīyah wa-'alāqatuhā bdāf'yh al-Mu'allimīn. Majallat Dirāsāt. al-'Ulūm al-Tarbawīyah. al-mujallad (41). mulḥaq. (1). PP.(536-513)
- al-Sharīf, Sa'ūd, Sa'd, Zayd. (1436). darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah bi-Muḥāfazat al-Ṭā'if lil-qiyādah al-taḥwīlīyah wa-'alāqatuhā bālrđá al-wazīfī. Jāmi'at Umm al-Qurā. Risālat mājistīr ghayr manshūrah. al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah.
- al-Shuqayrāt, Muḥammad Falāḥ, Muḥammad, wāljāzy, rā'idah, 'Abd al-Karīm, d'sān. (2019). darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Muḥāfazat Ma'ān lil-qiyādah al-taḥwīlīyah wa-'alāqatuhā bmstwá al-thiqah al-tanzīmīyah ladá al-Mu'allimīn. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah. al-mujallad (3). al-'adad (9) PP(1-1)
- al-Šarāyirah. (2011). al-'alāqah bayna mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah al-tābi'ah lmdyry al-Tarbiyah wa-al-ta'līm li-Liwā' al-mazār al-Janūbī bi-al-Urdun lil-qiyādah al-taḥwīlīyah wa-mustawá sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah ladá Mu'allimī Tilka al-Madāris min wijhat naẓar al-Mu'allimīn.] Risālat duktūrāh ghayr manshūrah [. al-Urdun
- al-Šumālī, Šabāḥ 'Abd Allāh ; Bājunayd, Arīj, 'bd Allāh, wa Zakī, Khadījah Maḥmūd. (2019). Dawr al-Qiyādah al-ibdā'īyah fī Taḥsīn adā' al-'āmilīn. dirāsah taṭbīqīyah 'alá mustashfayāt al-qīṭā' al-khāṣṣ bi-Muḥāfazat Jiddah fī al-Sa'ūdīyah, Majallat al-Jāmi'ah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah, al-mujallad. (28). al-'adad. (3). PP.(261-234) .
- al-Ṭā'ī, Īmān Ḥusayn. (2012). Kayfa taḥaddud ḥajm al-'ayyinah, Baghdād. Jāmi'at Baghdād.
- al-'Ānī, Mahā, 'Abd al-Majīd, al-'Aṭṭār, As'ad Taqī. (2017). Dawr mudīrī al-Madāris al-khāṣṣah fī Taf'īl Idārat al-jawdah al-shāmilah wa-'alāqatuhā b'nmāt al-Qiyādah al-Tarbawīyah Majallat al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah Jāmi'at al-Sulṭān Qābūs. mujallad (11), al-'adad (3) Ṣ(706-687)
- 'Abd al-Bāqī, ḥayāt, wsfyān, kwdyd. (2020). Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah 'alá al-adā' al-wazīfī ladá al-'āmilīn, Majallat al-ibtikār wa-al-Taswīq, al-mujallad. (7). al-'adad. (1). PP.(53-38) .
- 'Atūm, Yumná, Aḥmad. (2018). al-'alāqah bayna Ab'ād al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-al-ibdā' al-idārī min wijhat naẓar a'dā' Hay'at al-tadrīs fī Jāmi'at al-Imām 'Abd al-

- Raḥmān ibn Fayṣal, Majallat Jāmi‘at al-Malik ‘Abd al-‘Azīz : al-Ādāb wa-al-‘Ulūm al-Insānīyah, 26 (2), 233-258.
- ‘Aql, Muná ‘Umar. (2013). darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-khāṣṣah fī ‘Ammān lil-qiyādah al-Khādīmah wa-‘alāqatuhā binstwā al-thiqah al-tanzīmīyah al-sā’idah fī madārisuhum min wijhat nazar al-Mu‘allimīn. Jāmi‘at al-Sharq al-Awsat.
- ‘Amāyirah, Riḍā, Muḥammad Sa‘īd, w‘āshwr, Muḥammad ‘Alī. (2020). darajat mumārasat al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā mudīrī al-Madāris fī Mudīrīyat Qaṣabat Irbid wa-‘alāqatuhā bfā’lyh ittikhādh al-qarār min wijhat nazar al-Mu‘allimīn. Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, al-mujallad (28). al-‘adad (3). PP.(409-386)
- ‘Awwād, Fathīyah, bint Sulaymān, wḥtāmlh, Ḥābis, Muḥammad. (2021). Dawr al-Qiyādah al-Khādīmah fī taṭwīr adā’ Mu‘allimī Madāris al-Aghwār al-Shamālīyah. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Nashr al-‘Ilmī, al-‘adad. (28). PP.(254-232) .
- Kan‘ān, Ru’yā. (2014). darajat tawaffur simāt al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā mdrā’ al-Madāris al-ḥukūmīyah al-thānawīyah wa-‘alāqatuhā bālāntmā’ al-mihnī lil-Mu‘allimīn min wijhat nazar al-Mu‘allimīn fī Muḥāfazāt Shamāl Filastīn.] Risālat mājistīr ghayr manshūrah [. Jāmi‘at al-Najāḥ al-Waṭanīyah. Filastīn.
- Māzin, Ḥusām Muḥammad. (2012). uṣūl Manāḥij al-Baḥth fī al-Tarbiyah wa-‘ilm al-nafs, al-Qāhirah : Dār al-Fajr al-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Muḥammad, Amānī Mūsá. (2007). al-Taḥlīl al-iḥṣā’ī llbyānāt. Jāmi‘at al-Qāhirah. Miṣr.
- Almzāmy, ‘Alī ibn Allāh ibn ‘Alī. (2014). Taṣawwur muqtarah li-taf‘īl al-munākh al-tanzīmī li-taḥqīq al-Riḍā al-wazīfī lil-Mu‘allimīn bi-madāris al-Ta‘līm al-asāsī fī Salṭanat ‘Ammān, Risālat mājistīr ghayr manshūrah, Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Sulṭān Qābūs, Salṭanat ‘Ammān.
- al-Hilālī, al-Shirbīnī al-Hilālī (2001) istikhdam Nazarīyatī al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-al-qiyādah al-ijrā’īyah fī ba‘d al-Kullīyāt al-Jāmi‘īyah. Majallat Mustaqbal al-Tarbiyah al-‘Arabīyah, al-‘adad.(21)
- al-Waḥsh, Sāmī, Ḥasan Jum‘ah. (2021). darajat mumārasat al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā mudīrī al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Mudīrīyat Liwā’ Dayr wa-‘alāqatuhā bdāf’yh al-injāz lil-Mu‘allimīn min wijhat nazar al-Mu‘allimīn. Majallat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-ṭabī‘īyah, al-mujallad (2). al-‘adad (5). PP.(354-339)
- Aydin, Ayhan, Sarier, Yilmaz, Uysal, Uysa, Şengül. (2013). The Effect of School Principals’ Leadership Styles on Teachers’ Organizational Commitment and Job Satisfaction. *educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. (13). No. (2) pp. (806-811).from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1017309.pdf>
- Avolio, Bruce, J.&Yammarino. (2013). Transformation and charismatic Leadership: The Road Ahead 10th anniversary Edition. Emerald. United Kingdom
- Basar, Mohd, Zulaikha; Hamid, Aida Hanim, Mansor, Azlin, Norhaini. (2021). The Role of Transformational Leadership in Addressing Job Satisfaction Issues among Secondary School Teachers. Faculty of Education, National University of Malaysia, Bangi, Malaysia. *Creative Education*, Vol (12). PP (1939-1948) <https://www.scirp.org/journal/ce>

- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teacher team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making. *Teaching and Teacher Education*, Vol (9). No. (5). PP. (46-61.)
- Djangone, Armel, Gayar. (2020). Transformational leadership, transactional leadership, organizational cultural behaviors and effectiveness of knowledge management practices in higher educational institutions. *AISE Library*. <https://aisel.aisnet.org/>
- Ebru Oğuz. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers. Faculty of Education, Ondokuz Mayıs University, Samsun 55200, Turkey
- Irving, J.A., & Berndt, J. (2017). Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader Follower-Focus, Leader Goal-Orientedness, and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization. *Administrative Sciences*. Open Access Journal, 1-20
- Jaber shouib Alesmail. (2019). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organized Citizenship Behavioral: A field Study on the Employees of Islamic Banks in Oman. *Artuklu Kaime International Journal of Economics and Administrative Researches*. 2019, Vol.2, No.1, pp.41-62.
- Keung, E.K. (2011). What factors of cultural intelligence predict transformational leadership: A study of international school leaders, *DAI-A*, 72(11).
- Kedir, Keyredin, Geleta, Abeya. (2017). Leading educational change, The practices of transformational leadership in the Ethiopian technical vocational education and training (TVET) institutions *Psychology Vocational and Technical Education*. SEMANTIC SCHOLAR. Website: [https://www.semanticscholar.org/paper/Leading-educational-change%20-%20The-practices-of-transformational-leadership-in-the-Ethiopian-technical-vocational-education-and-training-\(TVET\)-institutions/Keyredin-Kedir-Geleta-Abeya](https://www.semanticscholar.org/paper/Leading-educational-change%20-%20The-practices-of-transformational-leadership-in-the-Ethiopian-technical-vocational-education-and-training-(TVET)-institutions/Keyredin-Kedir-Geleta-Abeya)
- Lucks, H. J. (2002). Transformation leadership through Myers-Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level *Dissertation abstract international*, A 62(11), 3642-366
- Mohammed, Ali, Jubaran, Jameel, Sohil, Haj. (2016). The Extent of Principals Application of the Transformational Leadership and Its Relationship to the Level of Job Satisfaction among Teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, Vol.(7). PP. (114-119). Website <https://eric.ed.gov/?id=EJ1099552>
- Munir, Farhat, Aboidullah, Muhammad. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, V. (40)N(1). Pp (99-113). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209676>
- Northouse, P. G. (2016), *Leadership: theory and practice*, 6th ed., London: Sage Publication.
- Necati Cemaloglu & Ferudun Sezgin. (2012). Examining the Relationships between School Principals Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment" *TOJNED: The Online Journal of New Horizons in Education*, 2. (2), 223-250
- Robinson, Mabelle, Adraine. (2020). Phenomenological. Studynal Leadership of the Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP) - A Qualitative Phenomenological. Study Dissertation Manuscript Submitted to Northcentral University School of Business in Partial Fulfillment of the Requirements for the. [

Degree of DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION]. California. La Jolla.
Published by ProQuest LLC. ProQuest Number.28031688.