

مستوى القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان

الدكتور/ ياسر جمعة خميس الشهومي^{١*}، أحمد بن راشد الغيثي^٢

^١ وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان، Yasser.guma@gmail.com

^٢ وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان، ahmed500alghaithi@gmail.com

* الباحث المرجعي

The Level of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Quality Management among Principals of Public Schools in the Sultanate of Oman

Dr. Yasir Juma Khamis Al Shahoumi¹, Ahmed Rashid Al Ghaithi¹

¹ Ministry of Education, Muscat, Oman

Received: 08/07/2025; Revised: 14/07/2025; Accepted: 30/08/2025; Published: 03/11/2025

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان، إضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم تطبيق استبانة أعدها الباحث لقياس أبعاد المتغيرات قيد الدراسة. شملت العينة (٤٦٨) مديرًا ومديرة من أربع محافظات تعليمية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، إلى جانب تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق وثبات الأداة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعًا في جميع أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، كما تبين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية متوفرة بدرجة عالية، خصوصًا في بعدي السلوك الحضاري والضمير الحي. وفيما يتعلق بإدارة الجودة، أظهرت النتائج أيضًا ارتفاع مستويات التطبيق في أبعادها المختلفة، لا سيما في إدارة الكادر التدريسي والمرافق المدرسية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك بينهما وبين إدارة الجودة.

وقد فسرت النتائج في ضوء نظرية السمات والنظريات التربوية ذات الصلة، وأكدت أن تبني القيادة التحويلية يعزز مناخ العمل الإيجابي والمبادرات، ويسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي. وأوصت الدراسة بضرورة دعم برامج تطوير القيادات المدرسية وتكثيف التدريب على مفاهيم القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة، والإدارة الفاعلة للجودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية، إدارة الجودة، مديرو لمدارس، سلطنة عُمان.

Abstract

The study aimed to identify the level of transformational leadership practices, organizational citizenship behaviours, and quality management among school principals in the Sultanate of Oman, as well as to examine the nature of the relationships between these three variables from the principals' perspectives. A quantitative descriptive approach was adopted, and a researcher-developed questionnaire was used to measure the dimensions of the study variables. The sample consisted of 468 male and female principals from four educational governorates, selected using a simple random sampling method. Data were analyzed using SPSS and AMOS software, and Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted to ensure the validity and reliability of the instrument. The findings revealed that the level of transformational leadership was high across all its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation). Organizational citizenship behaviors were also reported at high levels, especially in the dimensions of civic virtue and conscientiousness. Likewise, quality management practices were rated highly, particularly in managing teaching staff and school facilities. The results also indicated statistically significant positive correlations between transformational leadership and organizational citizenship behaviors, as well as between both and quality management. The study interpreted the results in light of trait theory and relevant educational frameworks, emphasizing that adopting transformational leadership fosters a positive work environment, stimulates voluntary engagement, and enhances school performance quality. It recommended strengthening leadership development programs for school

principals, with a focus on transformational leadership principles, organizational citizenship, and effective quality management.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Quality Management, School Principals, Sultanate of Oman.

المقدمة:

إن الإدارة الواعية لجميع أنواع المنظمات والمؤسسات تسعى إلى تحقيق أداء عالي الجودة، حيث تنعكس الإدارة الفعالة في الاستخدام السليم للموارد لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية (EI Filali & Hassainate, 2018) في عالم اليوم، حيث جلبت العولمة والرقمنة السريعة العديد من التحديات، يجب أن تكون إدارة المدرسة مرنة وقابلة للتكيف لضمان جودة التعليم من خلال تطبيق أساليب إدارة منهجية ومستدامة (Blasko & etal, 2022). وتتجلى أهمية إدارة الجودة المدرسية في تحقيق رضا المستفيدين من خلال تقديم الخدمات التعليمية التي تلبي احتياجاتهم، والتأكد من جاهزية المدرسة لمواكبة التطورات، وتوفير البيئة المشجعة على التقدم الأكاديمي (أبو المجد، ٢٠١٨). ويشمل مجال إدارة الجودة عدة عناصر منها البنية التحتية والمعدات المدرسية مثل توفر المرافق الطبية والملاعب والمختبرات والمكتبات بالإضافة إلى جودة الدورات التدريبية المتعلقة بالأداء ومعايير الجودة (الحارثي، ٢٠١٥).

إن تحقيق الجودة مسؤولية تتطلب من قادة المدارس تبني أساليب قيادية فعالة، وخاصة القيادة التحويلية التي تركز على إحداث تغييرات إيجابية شاملة وتحفيز العاملين لتحقيق رؤية جديدة للتعليم تتميز بالإبداع والتميز (عميرة وعاشور، ٢٠٢٠). ويتمتع القادة التحويليون بعدة خصائص أبرزها احترام أفكار موظفيهم وتقدير إنجازاتهم وتشجيع إبداعهم وإعدادهم للمخاطرة واكتساب الخبرة (المجالي، ٢٠٢٢).

لقد ثبت أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على تحسين مستويات التحصيل الأكاديمي لدى المتعلمين، وتعزيز العمل الجماعي، وزيادة الشعور بالانتماء إلى مجتمع المدرسة (Kenneth, George, & Elizabeth, 2020)، ويمنح هذا الأسلوب القيادي أيضاً مديري المدارس صلاحيات أوسع لإلهام إبداع المعلمين وبناء شراكات فعالة مع المجتمعات المحلية. (Effendi, Bafadal, Sudana, & Arifin, 2020). ومن الجدير بالذكر أن مفهوم القيادة التحويلية بدأ في عام (١٩٧٨) مع العالم (جيمس بيرنز)، الذي أوضح دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات الموظفين وزيادة مشاركتهم في العمل. وفي وقت لاحق من عام ١٩٩٣، قام باس وأفوليو بتطوير نموذج القيادة التحويلية، الذي يتضمن التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والرعاية الفردية. وفي السياق نفسه، تساعد القيادة التحويلية على زيادة تحفيز الموظفين، ودعم العلاقات الشخصية، وتحسين مستويات التحصيل الدراسي للطلاب، وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المدارس (Fatimah & etal, 2011).

تلعب المواطنة التنظيمية دوراً مهماً في تحسين إنتاجية المدرسة، واستخدام الموارد بشكل فعال، وتنسيق أنشطة المدرسة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي (Aytac, Elma, & Cinkir, 2019). وتشجع تعزيز هذه السلوكيات من خلال تضمينها في معايير تقييم الأداء والترقية، مع ملاحظة أن هذه السلوكيات طوعية بطبيعتها ولا ترتبط

بمكافآت أو عقوبات مباشرة (العيسية، ٢٠١٩). ومن هذا المنظور يتضح الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة، حيث يسعى مديرو المدارس إلى تحسين أداء مدارسهم من خلال المبادرة الذاتية، ومن خلال ممارسات قيادية قائمة على التحسين المستمر، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية (الكحالي، ٢٠١٩). وقد حرصت إرشادات الوظائف المدرسية في سلطنة عمان على دعم هذا التوجه حيث تضمنت مجموعة من المسؤوليات الوظيفية التي تعزز القيادة التحويلية وتدعم نشر ثقافة المواطنة التنظيمية في المدارس مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية متميزة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥).

مشكلة الدراسة:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في مختلف المجالات، باتت المنظومات التعليمية تواجه تحديات متزايدة تتطلب أنماطاً قيادية متجددة، قادرة على استيعاب متطلبات التغيير، وتحفيز الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية قوامها الإبداع والالتزام والجودة المستدامة. ولم تعد القيادة التربوية مقتصرة على تنفيذ المهام الإدارية التقليدية، بل أصبحت مطالبة بإحداث تحولات جوهرية في بيئة المدرسة، من خلال توجيه الرؤى المستقبلية، وتحقيق التمكين، وخلق بيئة محفزة للنمو والتطور المهني والمؤسسي. ومن هذا المنطلق، تبرز القيادة التحويلية كنموذج قيادي حديث، يتميز بقدرته على إلهام الأفراد، وبناء الثقة، وتحفيزهم نحو التفوق والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة التعليمية (الجرادة والشهيمي، ٢٠٢٠).

وفي هذا السياق، يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المتداخلة مع الأداء القيادي والتحول المؤسسي، حيث يشير إلى مجموعة من السلوكيات الطوعية التي يقوم بها العاملون خارج نطاق ما تفرضه الواجبات الرسمية، كالتعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق. وتمثل هذه السلوكيات ركيزة أساسية في دعم المناخ المدرسي الإيجابي، وتعزيز الإنتاجية والانسجام التنظيمي، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل البشري والعمل التعاوني. ومن هنا، فإن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الكوادر المدرسية يُعد مؤشراً على نجاح القيادة في غرس ثقافة الالتزام والانتماء والتحفيز الذاتي (DiPaola & Hoy, 2005).

ومن جهة أخرى، أصبحت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مطلباً رئيساً لتحسين المخرجات التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي. فهي تتضمن مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان الجودة في جميع العمليات التعليمية والإدارية، من خلال التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الفاعلة، والتحسين المستمر، والمشاركة المجتمعية. وتُعد الجودة في التعليم أكثر من مجرد تطبيق للإجراءات أو الأدوات؛ إنها فلسفة متكاملة تتطلب قيادة واعية، وسلوك تنظيمي إيجابي، ورؤية واضحة تركز على القيم التربوية وأهداف التنمية المستدامة (الراسبية، ٢٠٢٠).

في ضوء هذه المفاهيم الثلاثة (القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وإدارة الجودة) تظهر أهمية التكامل فيما بينها داخل البيئة المدرسية، خصوصاً في ظل التوجهات الوطنية في سلطنة عُمان نحو تطوير التعليم كمدخل

رئيس لتحقيق التنمية الشاملة. فقد أولت وزارة التربية والتعليم في السلطنة اهتمامًا متزايدًا بتطوير قدرات القيادات المدرسية، وتعزيز مفاهيم الجودة، ونشر ثقافة التميز، إلا أن فاعلية هذه الجهود تظل مرهونة بما إذا كانت الممارسات الفعلية تعكس هذه التوجهات، ومدى الترابط بين القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي الإيجابي وتطبيق مبادئ الجودة في واقع العمل المدرسي. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة في محاولة كشف الواقع لفهم الترابط وتفسير أبعاده، وصولاً إلى بناء تصور شامل يساهم في تحسين الأداء القيادي والمؤسسي في المدارس. لذلك تسعى الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية التي تستقصي مستوى هذه الممارسات، وطبيعة العلاقة فيما بينها، من وجهة نظر مديري المدارس بسلطنة عُمان.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان؟
- ٢- ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان؟
- ٣- ما مستوى إدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة وإدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عمان.
- ٢- تحديد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان؟
- ٣- تحديد مستوى إدارة الجودة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان.
- ٤- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة وإدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها التكاملي لثلاثة متغيرات تربوية محورية: القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وإدارة الجودة، مما يجعلها إثراءً نوعياً للمكتبة التربوية. وعلى الصعيد التطبيقي، تساهم نتائج الدراسة في تعزيز وعي مديري المدارس بمفاهيم القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة، بما يدعم تطوير ممارساتهم الإدارية، ويعزز من التزام العاملين، وولائهم المهني، وتكامل أدوارهم داخل المؤسسة المدرسية. ومن المتوقع أن ينعكس ذلك إيجاباً على بيئة التعلم وأداء الطلبة، من خلال ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، والإبداع، والانتماء. كما توفر الدراسة أرضية علمية يمكن أن تسترشد بها الجهات المسؤولة عن التخطيط والتدريب التربوي، في تصميم برامج تطوير القيادات المدرسية بما ينسجم مع مستلزمات الجودة والتميز.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر على تحديد مستوى القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان
الحدود البشرية: اقتصر على عينة ممثلة لمديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
الحدود المكانية: اقتصر على المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة، والداخلية، والباطنة جنوب بسلطنة عمان.
الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية Transformational leadership: هي عملية إحداث تأثير مرغوب فيه من قبل القائد بمرؤوسيه وذلك بهدف الارتقاء بحاجاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات العمل التي يراد تحقيقها. وأنها قدرة القائد على إقناع العاملين بالتحسين المستمر والتغيير، وتقييم أدائهم وتحفيزهم لتحسين الأداء وتوضيح أهمية إسهامهم في الوصول لأهداف المؤسسة. (جابر، ٢٠١٤، ص ١١٩).
سلوك المواطنة التنظيمية: يعرف بأنه سلوك فردي تطوعي واختياري يمارسه مديري المدارس ولا يرتبط هذا السلوك أو يندرج ضمن المهام الوظيفية الوظيفة المحددة، كما لا يرتبط بنظم الأجور والحوافز والمكافآت أو العقاب أو الجزاءات (ابراهيم، والقنبي، ٢٠١٧، ص ٥٥)
إدارة الجودة Quality Management: ممارسة مدير ي المدارس للدور القيادي المنوط بهم في تنفيذ المهام الإدارية والقيادية الموكلة إليهم للارتقاء بمتطلبات متلقي الخدمة وتحقيق توقعاتهم بشكل مستمر وبتميز واتقان وبأقل وقت وجهد ومال. (العاني و العطار، ٢٠١٧، ص ٦٩٦)
الاطار النظري والدراسات السابقة

القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership) هي واحدة من أكثر النظريات القيادية تأثيراً في علم الإدارة والقيادة. تم تطوير هذا المفهوم بشكل رئيسي من قبل الباحث جيمس ماكغريغور بيرنز في السبعينيات، ثم تم توسيعه من قبل برنارد باس في الثمانينيات. تعتمد القيادة التحويلية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق أداء استثنائي، مع التركيز على تطويرهم شخصياً ومهنياً. عمليات القيادة تلعب دوراً فعالاً وتطال محوراً رئيسياً في نشاطات التنظيمات، نظراً للتغيرات والتطورات الحديثة، وتم النظر إلى القيادة بأنها تعني التوجه والأمر لمجموعة من الناس من قبل أكثر أفراد تلك المجموعة قدرة على ذلك، كما تم النظر إليها بأنها مظهر من مظاهر العمل الديمقراطي والقدرة على التأثير والتطوير (يونس، ٢٠٢٠).

تعد القيادة التحويلية من أهم النماذج القيادية التي أثبتت فعاليتها في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق التحول الإيجابي في المدارس. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على إلهام المعلمين

والطلاب، وتعزيز بيئة عمل تعاونية، وتحفيز الابتكار. وتشكل القيادة الفعالة أداة رئيسية لتقدم المؤسسات ووضعها ضمن قائمة المؤسسات الرائدة في مجالها، فالمؤسسات لا تنهض بتوافر مواردها بقدر فعالية قيادتها، لذلك نجد أن سرّ نجاح أي مؤسسة يكمن في إدارتها وسرّ نجاح الإدارة يكمن في نجاح عملية القيادة (الصباح، ٢٠٢٠).

كما تقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي:

التأثير المثالي (Idealized influence) ويعرف بأنه اظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعلهم متأثرين بممارساته على تحقيق أهداف المنظمة الحلاق (٢٠٢٠).

الحافز الالهامي (Inspirational motivation) ويمثل العملية التي تركز على سلوك القائد، وتشجع روح الفريق واحترام والتزام العاملين بأهداف المنظمة، كما يعمل الدافع أو الحافز الالهامي على إثارة مشاعر العاملين للعمل محمدي، وبسود (٢٠٢٠).

التحفيز الذهني (Intellectual stimulation) أي تشجيع القائد للأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين لحل المشاكل بطرق إبداعية، ويمثل التحفيز الذهني قدرة القائد على تحفيز العاملين للتصدي للمشكلات بطرق جديدة وخلق، ودعمهم لمواجهة الصعوبات والبحث عن حلول منطقية لها، وإثارة المرووسين لزيادة معدلات الأداء التي تفوق التوقعات، حيث يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع العاملين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاكلهم، وإثارة دافعيتهم للتفكير بأساليب حديثة ومبتكرة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي، وذلك من خلال ربط الأشياء بعلمها قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف (الزومان، ٢٠٢٠).

الاعتبارات الفردية (Individualized consideration) أي أن القائد التحويلي يهتم بمشاعر المرووسين والعمل على تلبية احتياجات كل فرد من أفراد المجموعة بصورة خاصة كلّ حسب قدراته وامكانياته، والعمل على تحفيزهم بما يتناسب مع كل فرد على حدى من خلال التشجيع والتوجيه والنصح، ونجد هذا البعد عندما يقوم القائد بالاستماع للعاملين والتشجيع والتقدير واستخدام أسلوب التواصل المباشر معهم. ويعمل القادة التحويليون على الاهتمام بتطوير العاملين وتوفير الأجواء المناسبة التي تراعي الاعتبارات الفردية لهم، فتكليفه للعاملين بالمهام يأتي بهدف التأكيد وليس المساءلة والعقاب ما يكسبه حب العاملين له بشكل مستمر، فالقائد يؤمن بقدرات العاملين وتشجيعهم على الابداع بطريقة جذابة وتأتي ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين وتطويرهم من خلال الارشاد والتدريب وتوفير مناخ مناسب ومشجع ومحترم لهم، ونجد هذا البعد واضحاً عندما يهتم القائد بحاجات الفرد وتطويره والأرتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، بالإضافة إلى اهتمامه بالنواحي الشخصية لكل عامل حماد (٢٠١٩).

المواطنة التنظيمية:

تعتبر المواطنة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجاً واهتماماً من الباحثين في السلوك التنظيمي والسلوك الإداري، فهي تشكل مطلباً أساسياً في المؤسسات لما لها من أهمية، كما تعتبر مطلباً وقيمة أخلاقية يكتسبها العامل من خلال ما توفره المنظمة من آليات كفيلة بترسيخ مبدأ المواطنة في سلوكيات الأفراد العاملين، والسلوك التنظيمي يعتبر مهماً في لتحقيق الجودة الوظيفية لدى المؤسسة، ويتمثل هذا السلوك في العمل الجماعي والاحترام المتبادل ومساعدة الزملاء في انجاز مهامهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والانضباط والالتزام باللوائح والقوانين الرسمية وغيرها من سلوكيات التي تسعى كل المؤسسات الحديثة إلى اكتسابها كسلوك تنظيمي يتميز بالفعالية الأخلاقية ويتناسب مع ثقافة المنظمة والمجتمع الخارجي المتعارف عليه للحفاظ على التوازن التنظيمي وعدم الاخلال بالسلوك العام.

ابعاد المواطنة التنظيمية:

الايثار: أطلق عليه الباحثون مجموعة من مسميات مثل "صناعة السلام، قيادة حملة التشجيع، المساعدة بين الأشخاص، التسهيل على الآخرين، مساعدة الزملاء"، وهو سلوك تلقائي موجه نحو أعضاء المنظمة من رؤساء وزملاء فيما يخصّ أمولر العمل والإنجاز، والمساعدة الشخصية بينهم، حيث يقوم الموظف بمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، وهو استعداد الموظفين لمساعدة زملائهم في المهام الصعبة، فضلاً عن مساعدة الموظفين الجدد (بحري، وخرموش، ٢٠١٧).

الكياسة: هذا البعد أقترحه أورجان عام ١٩٨٨، ويتشابه مع الايثار لكنّ هناك عامل تمييزي بينهما، فالإيثار يدور حول مساعدة شخص محدد بعينه في مشكلة محددة، بينما الكياسة هي مساعدة فرد لمنع حدوث مشكلة، وهناك من يطلق على هذا البعد بمصطلح الكرم والمجاملة واللباقة، ويعني هذا البعد في مدى مساهمة الفرد في وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء، وإدراك تأثير سلوكه في الآخرين ورغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين، وتظهر أهمية هذا السلوك في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع الأفراد والمجموعات العامة باختلاف مسمياتها في المنظمة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون والبناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية عقيمة غير مفيدة (هارون، ٢٠١٤).

الروح الرياضية: وتعني مدى تحمل العامل للمتعاب دون تذمر أو رفض أي التسامح والصبر على المضايقات والازعاج، أي أنّ الموظف متصف بالاستعداد لتحمل المضايقات التي لا مفرّ منها وإملاءات العمل دون شكوى، والحفاظ على موقف ايجابي في حالة عدم سير الأمور بطريقتها المعتادة، أي مدى تقبّل الموظف للمشكلات والمنغصات داخل العمل دون تذمر أو شكوى (الحدراوي، ٢٠٢٠).

وعي الضمير (الضمير الحي): يطلق عليه سابقا الالتزام العام لكنّ أورجان عدّله ليصبح "الوعي" أو الاهتمام بالضمي، وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لمتطلبات العمل في أداء الدور وخدمة الصالح العام،

وبعد الضمير الحيّ يعتبر احساساً عالياً بالمسؤولية تجاه العمل والانضباط والالتزام بالمهام التي يكلف فيها الموظف داخل المنظمة (طحطوح، ٢٠١٦).

السلوك الحضاري: الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي ومشاركة إدارة المؤسسة والاهتمام بمصالح المؤسسة، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها، ومشاركة الموظف في السياسات والأمر المتعلقة بالمؤسسة كحضور الاجتماعات والندوات الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى الاطلاع والمعرفة على اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة (زهودة، قرزة، ٢٠١٧).

إدارة الجودة لدى مديري المدارس:

هي استراتيجية إدارية مستمرة التحسين والتطوير تنتهجها المؤسسات التربوية والتعليمية معتمدة على عد من المبادئ وذلك لأجل تخريج مدخلها الرئيسي الا وهو الطالب على مستوى عالي من الجودة من الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والنفسية بغية ارضاء الطالب بأن يصبح مرغوبا ومطلوبا في سوق العمل بعد تخرجه، وارضاء مجتمع المستفيد لهذا المخرج، وقد ظهرت الحاجة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم لعدة أسباب نذكر منه العجز التعليمي أي الاستثمار بالتعليم دون العائد نظرا لأن النتائج والمخرجات التعليمية لا تكفي الطلب المستمر لسوق العمل بالدرجة المرغوبة، ومعدلات البطالة المرتفعة فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف المناسبة للمخرجات التعليمية، واتساع الفجوة بين الانتاج والتعليم حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي، أو العكس فلا توجد التخصصات التعليمية لبعض الفرص في الوظائف المناسبة ما بعد التخرج، مما جعل العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف على غير تخصصاتهم العلمية، وتركيز التعليم على المعرفة والمعلومات فقط دون الاهتمام بالسلوكيات والمهارات (خليفة، ٢٠١٩).

إدارة الجودة في التعليم تعتمد على عدة عناصر، منها: التركيز على الطالب: حيث يتم وضع احتياجات الطلاب في صلب العملية التعليمية، والتحسين المستمر: من خلال تقييم الأداء وتطوير الخطط لتحسين النتائج، ومشاركة جميع الأطراف: بما في ذلك المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور في عملية تحسين الجودة. وتلخيصاً لما تقدم نُعد عناصر إدارة الجودة في التربية من الركائز الأساسية التي تساهم في تطوير وتحسين البيئة التعليمية داخل المدارس. إن التزام مدراء المدارس بتطبيق هذه العناصر مثل التخطيط الجيد، وضبط الجودة، والتحسين المستمر، ومشاركة المعنيين، يعزز من كفاءة العملية التعليمية ويضمن تحقيق نتائج أفضل على جميع المستويات. من خلال القيادة الحكيمة والمدرسة، يستطيع المديرون توجيه المدارس نحو تطبيق معايير الجودة والابتكار في الأساليب التعليمية والإدارية، مما يخلق بيئة تعليمية مشجعة وملهمة للطلاب والمعلمين على حد سواء. كما أن التقييم المستمر للأداء والتطوير المهني للكوادر التعليمية يساهم في تعزيز مستوى التعليم ورفع معايير الأداء داخل المدرسة. لذلك، فإن إدارة الجودة تتطلب من المدراء اتخاذ خطوات استراتيجية وداعمة تركز على تحسين جميع جوانب العملية التعليمية، بما يساهم في تحقيق بيئة مدرسية تفاعلية ومتطورة، تحقق التفوق الأكاديمي والمهني على المدى الطويل.

العلاقة بين القيادة التحولية والمواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس:

تُعتبر القيادة التحولية من الأنماط القيادية الفعالة التي تُحدث تغييراً إيجابياً في بيئة العمل من خلال تحفيز العاملين، وإلهامهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. وعندما يمارس مدير المدرسة هذا النوع من القيادة، فإنه يُسهم بشكل كبير في تعزيز المواطنة التنظيمية، حيث يُشجّع المعلمين على المبادرة، والتعاون، والانتماء الطوعي للمؤسسة التعليمية. كما تنعكس القيادة التحولية بشكل إيجابي على إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، من خلال تركيزها على الرؤية المستقبلية، والتحسين المستمر، وبناء ثقافة تشاركية تقوم على الالتزام والمعايير العالية. وبالتالي، تتكامل هذه المفاهيم الثلاثة في بيئة مدرسية ناجحة: القيادة التحولية توجّه وتُلهم، والمواطنة التنظيمية تُعزز الانتماء والالتزام، وإدارة الجودة تضمن تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز. إن العلاقة التي تربط هذه المتغيرات الثلاث (القيادة التحولية والمواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس) تعتبر علاقة تكاملية، وأصبح لابد من الاهتمام بها في المدارس في عصرنا الحاضر لمواكبة التغيرات المتسارعة في وتحقيق التميز والتنافس، وتوصلت العديد من الدراسات إلى وجود هذه العلاقة والارتباط بين هذه المتغيرات التي تم ذكرها، من جانب آخر فأنا المواطنة التنظيمية هي حصيلة مجموعة عوامل من بينها التأثير القيادي بينما الإدارة تركز على الأشياء المسوسة كالخطط والكفاءة والاتصال الفعال بين المؤسسات، في المقابل فإن وجود قيادة تحولية عند مديري المدارس يؤثر على سلوكيات الموظفين حيث يزيد من دافعيتهم وحماسهم واندماجهم في العمل، ويجعلهم يشعرون بالملكية في المؤسسات، ويزيد من اهتمامهم في تحسين مستويات الإنجاز، ويدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين ويجعلهم يقدمون الدعم لبعضهم البعض، وهذه ممارسات تقود بدورها إلى تعزيز السلوكيات الخاصة بالمواطنة التنظيمية، بينما المواطنة التنظيمية تحقق كثيراً من الفوائد للمؤسسات، تتمثل في زيادة إنتاجية العاملين بها، والتوظيف الأمثل لجميع مواردها، والتنسيق على عمل برامج وأنشطة داخل المدارس وخارجها، والاستقرار الوظيفي للعاملين، وقدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات والتطورات، وجذب الكادر البشري المتميز لديها، وتنمية قيم الأعمال التطوعية لدى العاملين، وتمكين المديرين من اعطاء التفويضات والصلاحيات للموظفين، وفي مقابل ذلك فإن إدارة الجودة قد تساعد وبشكل منظم إدارات المدارس على إحداث عمليات التحديث والتغيير في نظام التعليم المدرسي، وثقافة الجودة وممارستها في أروقة المدرسة مما يعكس ذلك على التحسين في العمليات التربوية التعليمية.

القيادة التحولية والمواطنة التنظيمية: القيادة التحولية هي نمط من القيادة التي تحفز الموظفين على أن يتجاوزوا اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة، وذلك من خلال توفير الرؤية الملهمة، الدعم النفسي، وتحفيز الإبداع والتفكير النقدي. في المقابل، المواطنة التنظيمية تشير إلى السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الموظفون في المدرسة بشكل طوعي من أجل تحسين البيئة المدرسية، مثل التعاون، والالتزام بالقيم، والمشاركة في الأنشطة غير المقررة رسمياً.

العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية تكون واضحة، حيث يُعتبر القائد التحويلي المصدر الرئيسي الذي يحفز الموظفين (المعلمين والإداريين) على المشاركة الفعالة في تحسين البيئة التعليمية، ويعزز السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والالتزام. القائد التحويلي قادر على إنشاء بيئة مدرسية تدفع الموظفين إلى العطاء الإضافي، مما يساهم في تحسين العلاقة بين المعلمين والمجتمع المدرسي ككل.

القيادة التحويلية وإدارة الجودة: القيادة التحويلية لها دور كبير في إدارة الجودة داخل المدرسة، إذ يساهم القائد التحويلي في تحديد رؤية واضحة لأهداف الجودة، وتعزيز التزام المعلمين والموظفين بتطبيق معايير الجودة الأكاديمية والإدارية.

القائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل يركز أيضًا على التحسين المستمر وتطوير العمليات التربوية بما يتماشى مع أعلى معايير الجودة. كما يشجع على الابتكار والتغيير، مما يضمن أن العملية التعليمية تتطور بشكل دائم.

من خلال تحفيز الفريق وتعزيز ثقافة الجودة، يساعد القائد التحويلي على خلق بيئة تعليمية عالية الأداء، تستجيب لتحديات التعليم المعاصر وتلبي احتياجات الطلاب. المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة: المواطنة التنظيمية تعد من العوامل الداعمة لإدارة الجودة في المدرسة، إذ يساهم المعلمون والموظفون الذين يتحلون بسلوكيات إيجابية ومهنية في خلق بيئة مدرسية تدعم تنفيذ استراتيجيات الجودة. هؤلاء المعلمون يتخذون من المبادرة والعمل الإضافي جزءًا من ثقافتهم اليومية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء المدرسي. الموظفون الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون والمشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية، يساهمون في تحسين العملية التعليمية بشكل غير مباشر. كما أن بيئة العمل التي تعتمد على المواطنة التنظيمية تعزز من التفاني في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الجودة في مختلف جوانب المدرسة. التكامل بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية وإدارة الجودة: عندما يتبنى مدير المدرسة القيادة التحويلية ويعزز المواطنة التنظيمية بين المعلمين والموظفين، فإنه يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الجودة داخل المدرسة. القيادة التحويلية تُحفّز المعلمين على الابتكار والتفاعل، مما يعزز من تحفيزهم للمشاركة في تحسين بيئة التعليم والالتزام بمعايير الجودة.

على مستوى عملي، يتبنى المدراء القادة التحويليين ثقافة الجودة في المدرسة ويعززون من قدرة المعلمين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ قرارات الجودة وتحقيق التحسين المستمر. ذلك لأن المواطنة التنظيمية تساعد على توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز من مستوى الأداء العام في المدرسة.

في النهاية، القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية يشكلان عاملين مساعدين في تعزيز إدارة الجودة، حيث تترجم الرؤية الإيجابية من القائد التحويلي إلى أفعال ملموسة من قبل المعلمين والموظفين، مما يؤدي إلى بيئة مدرسية تتمتع بجودة تعليمية عالية. وعليه فالقيادة التحويلية وإدارة الجودة مترابطتان بشكل كبير في السياق المدرسي أو المؤسسي. القيادة التحويلية توفر الإلهام والتحفيز اللازمين لتحقيق أهداف التحسين المستمر في الأداء، بينما تركز إدارة الجودة على تطبيق هذه التحسينات بشكل عملي ومستدام. من خلال تعزيز الابتكار، المشاركة، والتطوير

المستمر، تساهم القيادة التحويلية في ضمان نجاح إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء التعليمي والإداري.

ومما سبق يمكن القول، بأن العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية وإدارة الجودة في المدارس علاقة تكاملية تتفاعل بشكل إيجابي لتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري. القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تحفيز المعلمين وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والإدارة المدرسية. من خلال هذه العلاقة، تتمكن المدارس من تحقيق استدامة في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أفضل النتائج لطلابها.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية:

دراسة عمر وآخرون (٢٠٢٠): هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي بحضرموت. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ٥٧ مديرًا ومديرة. وأظهرت النتائج أن مستوى الممارسة كان مرتفعًا، وجاء "التأثير المثالي" في المرتبة الأولى.

دراسة عمايرة وعاشور (٢٠١٩): تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار في مدارس إربد. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت العينة ٤٤٦ معلمًا ومعلمة. وخلصت إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

دراسة المسقري والجرايدة (٢٠١٨): هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في جنوب الباطنة (عُمان) وعلاقتها بالولاء الوظيفي. استخدمت المنهج الوصفي، وشملت العينة ٤٤١ مشاركًا. وأظهرت النتائج أن مستوى الممارسة كان مرتفعًا، مع وجود علاقة ارتباطية دالة مع الولاء الوظيفي.

دراسة بيومانس ومولدور (Biomans and Moldor) (٢٠١٧): سعت لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية وصنع القرار التشاركي في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة. اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت العينة ٩٩٢ معلمًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التشاركية.

دراسة سلمان وآخرون (٢٠٢٤) حللت العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة المنظمة المتعلمة في مؤسسات تعليمية. استخدمت المنهج الوصفي المسحي وطبقت استبيانات على أكاديميين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوكيات التعلم التنظيمي.

دراسة Asad وآخرون (٢٠٢٢): فحصت العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة المدرسة في باكستان. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وبلغت العينة ٣٠٠ معلم. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتعزيز ثقافة مدرسية إيجابية.

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة:

دراسة الغويري (٢٠٢٢): هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة ٦٠ معلمًا ومعلمة. وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة كان متوسطًا، مع فروق دالة إحصائية لصالح الإناث.

دراسة الشائبي (٢٠١٩): سعت إلى إبراز أهمية تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تطوير الأداء التعليمي. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وارتكزت على تحليل الأدبيات ذات العلاقة. وأظهرت النتائج أهمية تطبيق المعايير الدولية للجودة في التعليم، وأوصت بإنشاء وحدات جودة داخل المؤسسات التعليمية.

دراسة الرضائية (٢٠٢٢): استهدفت التعرف على أهمية تبني نظم إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم، من خلال مراجعة أدبية لعدد من المراجع المتخصصة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الجودة في التعليم العام منخفض، ما يستدعي التوسع في التدريب على مفاهيم الجودة ومبادئها. دراسة رسمي وآخرون (٢٠٢٠): هدفت إلى تحديد متطلبات الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة ١٣٣ مديرًا ومساعدًا. وأشارت النتائج إلى أن تفويض السلطة وتشكيل فرق العمل والتدريب ساهمت في تحسين تطبيق الجودة.

دراسة داود وآخرون (٢٠٢٠): سعت إلى الكشف عن واقع الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وتقديم مقترحات تطويرية. استخدمت المنهج الوصفي، وشملت العينة ٤١٢ من المعلمين والإداريين. وبيّنت النتائج أن تطبيق الجودة الشاملة ما زال في مستويات متوسطة إلى منخفضة. دراسة عليمات (٢٠٢٠): هدفت إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة من ١٧٠ عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن تقدير أثر الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي كان مرتفعًا.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشترك الدراسات السابقة في إبراز الدور الفاعل للقيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث أظهرت دراسات عمر وآخرون (٢٠٢٠)، وعميرة وعاشور (٢٠١٩)، والمسقري والجرايدة (٢٠١٨) مستويات مرتفعة لممارسة القيادة التحويلية وعلاقات إيجابية دالة مع اتخاذ القرار والولاء الوظيفي. ويتوافق ذلك مع موضوع الدراسة الحالية التي تتناول مستوى القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، مما يؤكد أهمية القيادة التحويلية كعامل مؤثر في بيئة المدارس. كما تدعم دراسات Biomans (2017) and Moldor، وآخرون (٢٠٢٢)، وسلمان وآخرون (٢٠٢٤) هذه الفرضية من خلال إبراز تأثير القيادة التحويلية على ثقافة المنظمة وسلوكيات التعلم التنظيمي.

كما أظهرت الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تفاوتاً في مستوى التطبيق، حيث بينت دراسات الغويري (٢٠٢٢) والرمضانية (٢٠٢٢) تحديات وصعوبات في تطبيق مفاهيم الجودة، في حين سلطت دراسات رسمي وآخرون (٢٠٢٠) وعليمات (٢٠٢٠) الضوء على أهمية متطلبات الجودة مثل التدريب وتفويض الصلاحيات في تحسين الأداء المؤسسي والتعليمي. ويشكل هذا الجانب العملي من إدارة الجودة قاعدة هامة للاستفادة في سياق الدراسة الحالية لتعزيز جودة الأداء في المدارس العمانية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن دمج نتائج هذه الدراسات يساهم في توفير إطار نظري وعملي متكامل لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة، ويثري البحث الحالي بمعلومات دقيقة تساهم في تطوير السياسات والبرامج التي تستهدف رفع مستوى الأداء المدرسي في سلطنة عمان.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الكمي الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة البحث، وما يتعلق بها من ظواهر مختلفة.

مجتمع الدراسة: تكون من مديري ومديرات المدارس الحكومية بسلطنة عمان والذي بلغ عددهم (٩١١)، حيث جاء (٣٥٣) مدير مدرسة، و(٥٥٨) مديرة مدرسة من مجمل المحافظات التعليمية في سلطنة عمان، حسب إحصائية الكتاب السنوي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٢٣).

عينة الدراسة: بينما كانت عينة الدراسة مكونة من (٤٦٨) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في أربع محافظات تعليمية في سلطنة عمان، وهي: (البريمي، مسقط، ظفار، وشمال الباطنة) للعام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤)، منهم (١٧٧) مديراً، و(٢٩١) مديرة، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحافظة التعليمية والنسبة المئوية.

م	المحافظات	المدرء	المديرات	عدد المدرء الكلي	النسبة المئوية
١	مسقط	٥٥	٩٠	١٤٥	30.99%
٢	البريمي	٩	٩	١٨	3.85%
٣	شمال الباطنة	٧٧	١٥١	٢٢٨	48.71%
٤	ظفار	٣٦	٤١	٧٧	16.45%
	المجموع الكلي	١٧٧	٢٩١	٤٦٨	100%

أداة الدراسة: ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة (استبانة) رئيسة في جمع البيانات من العينة المستهدفة للدراسة، وذلك بسبب طبيعة الدراسة، والتي اعتمدت المنهج الكمي الوصفي، ولكون الاستبانة أكثر ملائمة في مثل هذا النوع من الدراسات. تم تصميم الأداة وفق مقياس خماسي (ليكرت) باعتباره شائعاً ومعروفاً في علم

الإدارة فهو يقيس الظواهر والجوانب السلوكية كونه يعطي عدة خيارات للإجابة ويتمتع بالمرونة في الإجابة عليه، كما يتميز بعدة مزايا منها أن له درجة كبيرة من الصدق والثبات (عليان وآخرون، ٢٠٠٨).

الأداة الأولى: وتقاس فيه القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، تم إعداده وتطويره وتصميمه من الباحث نفسه بعد أن تم الاعتماد على الإطار النظري للدراسة، كما استفاد الباحث في تحسين وتطوير أداة هذا المتغير من بعض الدراسات، وتقاس جميع عبارات المتغير (القيادة التحويلية لدى مديري المدارس) بمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وذلك لمعرفة درجة الأهمية في كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتوزيع درجات الإجابة على تلك الخيارات، والتي مثلت مجالات الأداة الأولى لهذا المتغير في هذه الدراسة.

جدول (٣-٣): جدول يوضح توزيع الأبعاد والفقرات القيادة التحويلية.

المتغير التابع	الأبعاد	العبارات
القيادة التحويلية	التأثير	٥-١
	التحفيز الألهامي	١٠-٦
	الاعتبار الفردي	١٥-١١
	الاستشارة الفكرية	٢٠-١٦

الأداة الثانية: وقيس المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، تم إعداده وتطويره وتصميمه الباحث نفسه، بعد أن تم الاعتماد في الدراسة على الإطار النظري، كما استفاد الباحث في تطوير أداة هذا المتغير من بعض الدراسات السابقة، وتقاس عبارات هذا المتغير (المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان) بمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لمعرفة درجة الأهمية في كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتوزيع درجات الإجابة على الخيارات، والتي تتمثل على ضوءها مجالات الأداة الثانية لهذا المتغير في هذه الدراسة.

جدول (٣-٤): يوضح توزيع الأبعاد والفقرات للمواطنة التنظيمية.

المتغير التابع	الأبعاد	العبارات
المواطنة التنظيمية	الإيثار	٥-١
	الكياسة	١٠-٦
	الروح الرياضية	١٥-١١
	الضمير الحي	٢٠-١٦
	السلوك الحضاري	٢٥-٢١

الأداة الثالثة: وقيس إدارة جودة المدرسة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، تم إعداده وتطويره وتصميمه من خلال الباحث نفسه بعد أن تم الاعتماد على الإطار النظري للدراسة، كما استفاد الباحث في تحسين وتطوير أداة

هذا المتغير من بعض الدراسات السابقة وتقاس جميع عبارات هذا المتغير (إدارة جودة المدرسة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان) بمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وذلك لمعرفة درجة الأهمية في كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتوزيع درجات الإجابة على هذه الخيارات، والتي يتمثل مجالات الأداة الثالثة لهذا المتغير في هذه الدراسة.

جدول (٥-٣): توزيع أبعاد وفقرات إدارة جودة المدرسة

المتغير التابع	الأبعاد	العبارات
إدارة جودة المدرسة	إدارة الكادر التدريسي	٥-١
	إدارة الطلاب	١٠-٦
	إدارة العلاقة مع الشركاء	١٥-١١
	إدارة المرافق المدرسية	٢٠-١٦

أما المقياس خماسي (ليكرت) باعتباره شائعاً ومعروفاً في علم الإدارة فهو يقيس الظواهر والجوانب السلوكية كونه يعطي عدة خيارات للإجابة ويتمتع بالمرونة في الإجابة عليه، كما يتميز بعدة مزايا منها أن له درجة كبيرة من الصدق والثبات (عليان وآخرون، ٢٠٠٨)، أما درجاته فتتوزع حسب الجدول التالي لتتم معالجته إحصائياً.

جدول (٦-٣): مقياس الإجابة عن فقرات الاستبانة، مقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فقرات موجبة	٥	٤	٣	٢	١
فقرات سالبة	١	٢	٣	٤	٥

صدق الاستبانة: للتأكد من ملائمة الاستبانة لما وضعت من أجله تم اتباع ثلاثة أنواع من الصدق، هي صدق المحتوى، وصدق البناء، والصدق التمييزي.

صدق المحتوى: عرض الباحث الاستبانة بصورتها الابتدائية على عدد (٢٠) من أعضاء الهيئات التدريسية المتخصصين في مجال التربية وطلب منهم الحكم على كل فقرة من فقراته فيما إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه، والتأكد من صياغة كل منها بشكل سليم ومفهوم.

صدق المقارنة الطرفية:

كما تم حساب قيمة معامل المقارنة الطرفية كمؤشر لصدق الاستبانة ويتضح بأن قيم النسبة الحرجة للأبعاد المختلفة للاستبيان تتراوح ما بين: (٦,٦٦:٣,٢٠) وهي قيم تزيد على القيمة الحرجة الجدولية وعليه يمكن القول

أن درجات الاستبيان تميز تميزاً واضحاً بين المستويات الدنيا والعليا لدرجات أفراد العينة؛ مما يعد مؤشراً لارتفاع القدرة التمييزية، والدالة على صدق الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي internal consistency validity

تم إيجاد قيم معاملات ارتباط درجات الأفراد للعينة الاستطلاعية (٤٠ مدير ومديرة) على العبارات المختلفة للاستبيان ومجموع درجاتهم على البعد الذي تنتمي إليه كمؤشر على اتساق العبارات. للمحور الأول القيادة التحويلية ومتوسط درجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (٠,٧١ - ٠,٩٦) وهي قيم دالة عند مستوى (٠,٠١)، كما أن قيم معاملات ارتباط درجات الأفراد للعينة الاستطلاعية على العبارات المختلفة للمحور الثاني ومتوسط درجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (٠,٧٣ - ٠,٩٥) وهي قيم دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يعتبر مؤشر على اتساق العبارات للمحور القيادة التحويلية وللمحور الثاني إدارة الجودة.

جدول (٣): معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات ومتوسط درجاتهم على المجال الأول.

المحور الأول: القيادة التحويلية.								
البعد	العبرة	معامل الارتباط	البعد	العبرة	معامل الارتباط	البعد	العبرة	معامل الارتباط
1	1	0.83	1	2	0.90	1	3	0.71
2	4	0.72	1	5	0.80			
2	1	0.83	2	2	0.90	2	3	0.89
2	4	0.73	2	5	0.74			
3	1	0.79	3	2	0.95	3	3	0.75
3	4	0.73	3	5	0.94			
4	1	0.86	4	2	0.88	4	3	0.96
4	4	0.86	4	5	0.88			

يتضح من الجدول (٣-٨) أن قيم معاملات ارتباط درجات الأفراد للعينة الاستطلاعية على العبارات المختلفة للمحور الأول القيادة التحويلية ومتوسط درجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.71 - 0.96) وهي قيم دالة عند مستوى (0.01)، مما يعتبر هذا مؤشر على اتساق العبارات المختلفة للمحور القيادة التحويلية.

جدول (٩-٣): معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات ومتوسط درجاتهم على المحور الثاني.

المحور الثاني: المواطنة التنظيمية								
المعامل الارتباط	العبارة	البعد	المعامل الارتباط	العبارة	البعد	المعامل الارتباط	العبارة	البعد
0.71	3		0.84	2	1	0.92	1	1
			0.89	5	1	0.92	4	2
0.97	3	2	0.93	٢	2	0.82	1	2
			0.89	5	2	0.78	4	2
0.91	3	3	0.77	2	3	0.99	1	3
			0.84	5	3	0.95	4	3
0.72	3	4	0.73	2	4	0.72	1	4
			0.99	5	4	0.74	4	4

يتضح من الجدول (٩-٣) أن قيم معاملات ارتباط درجات الأفراد للعينة الاستطلاعية على العبارات المختلفة للمحور الثاني ومتوسط درجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.71 - 0.99) وهي قيم دالة عند مستوى (0.01)، مما يعتبر هذا مؤشر على اتساق العبارات.

جدول (١٠-٣): معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات ومتوسط درجاتهم المجال والمحور الثالث.

المجال/ المحور الثالث: إدارة الجودة لدى مديري المدارس.

المعامل الارتباط	العبارة	البعد	المعامل الارتباط	العبارة	البعد	المعامل الارتباط	العبارة	البعد
0.91	3	1	0.75	2	1	0.84	1	١
			0.75	5	1	0.85	4	١
0.81	3	2	0.73	٢	2	0.97	1	٢
			0.77	5	2	0.87	4	٢
0.93	3	3	0.95	2	3	0.95	1	٣

البعد	العبرة	معامل الارتباط	البعد	العبرة	معامل الارتباط	البعد	العبرة	معامل الارتباط
٣	4	0.76	3	5	0.78			
٤	1	0.81	4	2	0.86	4	3	0.92
٤	4	0.85	4	5	0.96			

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات ارتباط درجات الأفراد للعينة الاستطلاعية على العبارات المختلفة للمحور الثاني ومتوسط درجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.73 - 0.95) وهي قيم دالة عند مستوى (0.01)، مما يعتبر هذا مؤشر على اتساق العبارات.

ثبات أداة الدراسة: قام الباحث بإيجاد قيم معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد يتضح أن قيم معاملات ألفا- كرونباخ تتراوح ما بين (0.71 - 0.99) وهي قيم تعبر عن الحدود الدنيا لثبات الاستبيان المستخدم في الجانب الميداني من الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث في تقرير البيانات والتحليل على برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) الاصدار ٢٠٢٣، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفية:

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

- معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ودرجتها الكلية، ولقياس درجة الارتباط، ويستخدم لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عمان؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بالآتي:

للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعاده الأربعة: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) تم إيجاد الدرجة الكلية لكل بعد، وإيجاد المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، ويوضح الجدول (٢) الدرجة الكلية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

جدول (٢) الدرجة الكلية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي	التحفيز الالهامي	الاعتبار الفردي	الاستشارة الفكرية
Mean المتوسط	4.3208	4.2229	4.2779
Std. Deviation الانحراف المعياري	.65101	.68671	.67992
الدرجة الكلية للبعد	1996.20	1951.00	1976.40
Sum			1983.00

ومن الجدول (٢) يمكن القول أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعاده الأربعة: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية) من وجهة نظر مديرو المدارس كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (المرجح) للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (٤,٢٧٨) وانحراف معياري (٠,٦١٩٥)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٢ – ٤,٢٢)، فقد حصل بعد التأثير المثالي على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٥٠)، ثم جاء في المرتبة الثانية بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (٤,٢٩٢) وانحراف معياري (٠,٦٧٣)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (٤,٢٧٧) وانحراف معياري (٠,٦٧٩)، وجاء في المرتبة الرابع بعد التحفيز الالهامي بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (٤,٢٢٢) وانحراف معياري (٠,٦٨٦). وبمقارنة المتوسطات الحسابية للبعاد الأربعة للقيادة التحويلة بالمتوسط الحسابي للدرجة الكلية (المرجح) للقيادة التحويلية (٤,٢٧٨) وانحراف معياري للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (٠,٦١٩٥) يتضح جميع المتوسطات الحسابية للبعاد الأربعة أعلى من المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التحويلية عدا بعد التحفيز الالهام (٤,٢٢٢) وهو أقل بمقدار (٠,٠٥٦).

ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن القول بأن: النتائج تؤكد أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عمان مرتفعة ولجميع أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية). يرى الباحثان أن ارتفاع قيم المتوسطات يشير إلى أهمية توافر أنماط قيادية لدى مديري المدارس تنسجم مع خصائص القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز الإبداع، وتعزيز تبادل المعرفة، وتوفير بيئة محفزة للتطوير الفكري والمشاركة الجماعية. وهذا ما يتفق مع ما تطرقت له الدراسات الحديثة حول دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء المدرسي في سلطنة عمان. كما تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية تمثل جوهر العمل الإداري المؤسسي، حيث تسهم في ترسيخ مفهوم المؤسسة، ومقاومة الضغوط التي تحاول تحويل مسار القرارات الإدارية.

تتسق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرقيشية (٢٠١٥)، ودراسة زروخي وحجاب (٢٠١٩)، بينما تختلف عن نتائج دراسة البستنجي ودرادكة (٢٠١٩). وقد أظهرت بيانات الانحراف المعياري أن اتجاهات آراء المستجيبين حول القيادة التحويلية كانت متجانسة، مع تفوق بُعد "التأثير المثالي" ثم "الاستشارة الفكرية" تليه "الاعتبار الفردي"، وأخيراً "التحفيز الإلهامي". كما اتفقت النتائج مع دراسات عربية وأجنبية سابقة مثل: (شيش

(٢٠٢٢)، المسقري والجرايدة (٢٠١٨)، عمر صالح وآخرون (٢٠٢٠)، محمد فلاح ورائد (٢٠١٩)، محمد موسى (٢٠٢٢)، أحمد وآخرون (٢٠٢١)، محمود وآخرون (٢٠٢٢)). وفي المقابل، اختلفت بعض الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عمان مرتفعة مثل دراسة أيمن عرسان (٢٠١٤)، ودراسة ختام زعل ومحمد الحراسة (٢٠١٩)، ودراسة رضا محمد ومحمد على (٢٠٢٠).

تتسق النتائج كذلك مع نظرية السمات التي أكدت على أهمية الخصائص الشخصية للقائد، مما يتفق مع دور القيادة التحويلية في تعزيز التفاعل الإنساني وزيادة فعالية الأداء المؤسسي. ويُفسر الباحث هذه النتائج بوجود بيئة داعمة للاستفسار والحوار والتعلم الجماعي والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى خلق فرص للتعليم الإداري المستمر وتمكين القيادات المدرسية نحو تبني رؤية مشتركة للتميز والإبداع القيادي.

السؤال الثاني وينص على: ما مستوى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بالآتي:

للتعرف على مستوى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية المختلفة: (سلوك الايثار، سلوك الكياسة، سلوك الروح الرياضية، سلوك الضمير الحي، السلوك الحضاري) لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الوزنية لدرجات عينة الدراسة على بُعد سلوك المواطنة التنظيمية المستخدم في تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية الذي يوضح قيم المتوسطات الوزنية لكل قيمة من قيم سلوكيات المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

جدول (٣) قيم المتوسطات الوزنية لكل قيمة من قيم سلوكيات المواطنة التنظيمية

السلوك الحضاري	الضمير الحي	الروح الرياضية	الكياسة	الايثار	المتغير
4.3571	4.3381	4.1087	4.2506	4.1706	المتوسط الوزني (الحسابي)
.68424	.77771	.55396	.74212	.75238	الانحراف المعياري

كما تم إدراج جدول (٣) معايير الأوزان النسبية للحكم على المتوسطات الوزنية لكل بعد من أبعاد المجالات الثلاثة الرئيسية من خلال مقارنتها بالمعيار المحكي للحكم على مستوى القيمة.

جدول (٤): معايير الأوزان النسبية

مستوى القيمة	مستوى الأهمية (معايير الأوزان النسبية)
من ١ إلى ٠,٨	عالي
	H

H – M	عالي - متوسط	من ٠,٨ إلى ٠,٦
M	متوسط	من ٠,٦ إلى ٠,٤
M-L	متوسط - منخفض	من ٠,٤ إلى ٠,٢
L	قليل	من ٠,٢ إلى صفر

ومن الجدول (٤) يمكن القول أن قيمة متوسط درجات عينة الدراسة على بُعد سلوك الايثار كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت (٤,١٧) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية يتضح أن مستوى سلوك الايثار لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان جاء مرتفع، كما بلغت قيمة متوسط درجات عينة الدراسة على بُعد سلوك الكياسة كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان (٤,٢١) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية كما بجدول (٤) يتضح أن مستوى سلوك الكياسة كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان مرتفع، في حين بلغت قيمة متوسط درجات عينة الدراسة على بُعد الروح الرياضية كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية (٤,١٠) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية كما بجدول (٤) يتضح أن مستوى سلوك الروح الرياضية كأحد سلوكيات المواطنة لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان مرتفع، كذلك بلغت قيمة متوسط درجات بُعد سلوك الضمير الحي وفق عينة الدراسة كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية (٤,٣٣) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية كما بجدول (٤) يتضح أن مستوى سلوك الضمير الحي لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان مرتفع ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع درجات عينة الدراسة على بُعد السلوك الحضاري كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية (٤,٣٥) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية كما بجدول (٤) يتضح أن مستوى السلوك الحضاري لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان مرتفع.

مؤشر الأهمية النسبية (RII) Relative Importance Index

في حالة مقياس ليكرت الخماسي In case of 5 Point Likert Scale

$$RII = \sum \frac{W}{A N} * 100$$

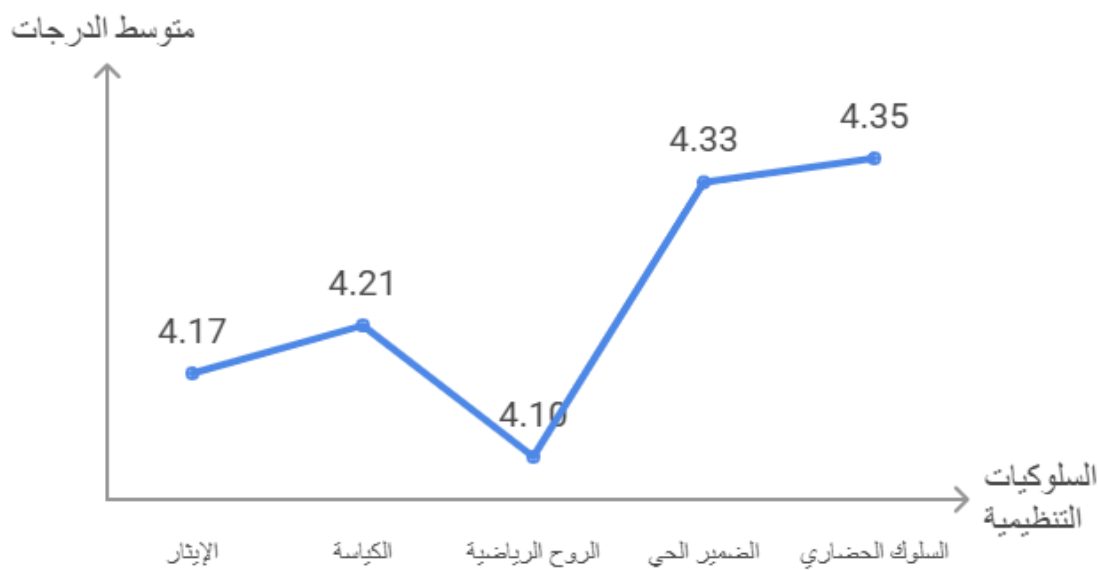
$$= \frac{5n_5 + 4n_4 + 3n_3 + 2n_2 + 1n_1}{5 \times N}$$

$$(0 \leq RII \leq 1)$$

ويخلص الجدول (٥) سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتوسط الوزني والمتوسط بعد احتسابه وفق معادلة مؤشر الأهمية. كما هو وفق مؤشر الأهمية، ومستوى التوافر (مستويات توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية).
جدول (٥) ملخص مستوى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية.

سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتوسط الوزني	المتوسط وفق RII	القيمة وفق RII	مستوى التوافر
----------------------------	----------------	-----------------	----------------	---------------

الايثار	4.1706	.83	$0.8 \leq RII \leq 1$	درجة عالية جدا
الكياسة	4.2506	.85	$0.8 \leq RII \leq 1$	درجة عالية جدا
الروح الرياضية	4.1087	.82	$0.8 \leq RII \leq 1$	درجة عالية جدا
الضمير الحي	4.3381	.87	$0.8 \leq RII \leq 1$	درجة عالية جدا
السلوك الحضاري	4.3571	.87	$0.8 \leq RII \leq 1$	درجة عالية جدا



شكل (١) مستوى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان

مما سبق يمكن القول: أن أكثر سلوكيات المواطنة التنظيمية توافراً لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان هو السلوك الحضاري وجاء بدرجة مرتفعة جداً، يليها قيمة سلوك الضمير الحي وجاء بدرجة مرتفعة، يليهما قيمة سلوك الكياسة وجاء بدرجة متوسطة. ثم يليه قيمة سلوك الإيثار وجاء بدرجة متوسطة، وجاء سلوك الروح الرياضية كأخر سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتيباً بدرجة متوسطة.

وتُفسر هذه النتائج في ضوء نظرية السمات، التي تفترض أن السلوكيات الطوعية الإيجابية تنبع من خصائص شخصية مستقرة مثل المسؤولية، التعاطف، الانضباط، وهي سمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة داخل المؤسسات (Zaccaro, 2007) وتؤكد المفاهيم التربوية أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعد من الممارسات التنظيمية غير الرسمية التي تساهم في تحسين بيئة العمل المدرسي، من خلال تعزيز روح الفريق، وزيادة التزام المعلمين، وتقوية العلاقات الإنسانية. (Organ, 1988) وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه بادسكوف وآخرون (Podsakoff et al, 2000) بأن سلوكيات المواطنة تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي، كما تدعم

دراسة الغرايبة (٢٠٢١) التي أكدت على انتشار هذه السلوكيات في السياق التربوي العربي، وتأثيرها الإيجابي على ثقافة المدرسة. وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس لا يكتفون بأداء الأدوار الرسمية، بل ينخرطون طوعاً في ممارسات تسهم في تحسين العمل الجماعي وتعزيز جودة الحياة المدرسية.

السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق إدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان؟
للتعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة جودة المدرسة المختلفة: (إدارة الكادر التدريسي، إدارة الطلاب، إدارة المرافق المدرسية، إدارة العلاقات مع الشركاء) لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الوزنية لدرجات عينة الدراسة على بُعد إدارة جودة المدرسة المستخدم في تقدير أبعاد إدارة جودة المدرسة، ومقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية بجدول (٦) الذي يوضح قيم المتوسطات الوزنية لكل قيمة من قيم سلوكيات المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

جدول (٦) قيم المتوسطات الوزنية لكل قيمة من قيم أبعاد إدارة جودة المدرسة

المتغير	إدارة الكادر التدريسي	إدارة الطلاب	إدارة المرافق المدرسية	إدارة العلاقات مع الشركاء
المتوسط الوزني	4.2554	4.0597	4.2056	4.0740
الانحراف المعياري	.71988	.70737	.65950	.73012

ومن الجدول (٦) يمكن القول أن قيمة متوسط درجات عينة الدراسة على بُعد إدارة الكادر التدريسي كأحد أبعاد إدارة جودة المدرسة بلغت (٤,٢٥٥) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية يتضح أن مستوى إدارة الكادر التدريسي لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان جاء مرتفع، كما بلغت قيمة متوسط درجات عينة الدراسة على بُعد إدارة الطلاب كأحد أبعاد إدارة جودة المدرسة لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان (٤,٠٥٩) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية كما بجدول (٦) يتضح أن مستوى إدارة الطلاب كأحد أبعاد إدارة جودة المدرسة لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان مرتفع، في حين بلغت قيمة متوسط درجات عينة الدراسة على بُعد إدارة المرافق كأحد أبعاد إدارة جودة المدرسة (٤,٢٠٥) وبمقارنتها بقيم معايير الأوزان النسبية كما بجدول (٦) يتضح أن مستوى إدارة المرافق كأحد أبعاد إدارة جودة المدرسة لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان مرتفع، كذلك بلغت قيمة متوسط درجات بُعد إدارة العلاقات وفق عينة الدراسة كأحد أبعاد إدارة جودة المدرسة (٤,٣٣) وبمقارنته بقيم معايير الأوزان النسبية يتضح أن مستوى إدارة العلاقات لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان مرتفعة.

وילخص الجدول (٧) مستوى قيم إدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان، والمتوسط الوزني والمتوسط بعد احتسابه وفق معادلة مؤشر الأهمية كما هو موضح في المعادلة المذكورة في إجابة السؤال الثاني، والمستوى.

جدول (٧) ملخص مستوى قيم إدارة الجودة

المستوى	القيمة وفق RII	المتوسط وفق RII	المتوسط الوزني	قيم إدارة الجودة
عالية جدا	$0.8 \leq RII \leq 1$	.85	4.2554	إدارة الكادر التدريسي
عالية جدا	$0.8 \leq RII \leq 1$	.81	4.0597	إدارة الطلاب
عالية جدا	$0.8 \leq RII \leq 1$	.84	4.2056	إدارة المرافق المدرسية
عالية جدا	$0.8 \leq RII \leq 1$	.81	4.0740	إدارة العلاقات مع الشركاء

مما سبق يمكن القول: أن أكثر أبعاد إدارة جودة المدرسة توافراً لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان هو إدارة الكادر التدريسي وجاء بدرجة مرتفعة جداً، يليه بعد قيمة إدارة المرافق وجاء بدرجة مرتفعة، يليهما بعد إدارة العلاقات وجاء بدرجة متوسطة. ثم يليه إدارة الطلاب وجاء بدرجة مرتفعة أيضاً.

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي) جاءت جميعها بدرجات مرتفعة وفقاً لمتوسطات حسابية مقاربة، مع تسجيل التأثير المثالي أعلى متوسط (٤,٣٢). وأكدت النتائج أن استجابات المبحوثين كانت متجانسة، مما يدل على إدراكهم العالي لأهمية القيادة التحويلية في البيئة المدرسية.

يرى الباحثان أن ارتفاع قيم المتوسطات في جميع الأبعاد يعكس أهمية الجودة كمحور رئيسي لتحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تركيزها على الأفراد باعتبارهم المحرك الأساسي للإنجاز المؤسسي. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسات سابقة مثل: الخنثشية (٢٠١٨)، والصوافي (٢٠١٤) التي أكدت أهمية التعلم التنظيمي وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التعليمي. في حين اختلفت النتائج مع دراسة الكحالي (٢٠١٩)، ودراسة الغويري (٢٠٢٢)، حيث أشارت بعض النتائج إلى متوسط درجة التطبيق في بعض البيئات التعليمية.

تنسق النتائج كذلك مع نظرية إدارة الجودة التربوية، التي أكدت على أهمية التخطيط المدروس وتحسين بيئة التعلم وتبني التحسين المستمر، مما يساهم في رفع مستوى جودة التعليم وتجربة الطلاب، وتعزيز تفاعلهم ومشاركتهم النشطة. وبناءً على التحليل، تبين أن أكثر أبعاد إدارة الجودة توافراً لدى مديري المدارس بسلطنة عمان هو بعد إدارة الكادر التدريسي بدرجة مرتفعة جداً، يليه بعد إدارة المرافق بدرجة مرتفعة، ثم بعد إدارة العلاقات بدرجة متوسطة، وأخيراً بعد إدارة الطلاب بدرجة مرتفعة أيضاً.

السؤال الرابع: وينص على: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة وإدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بالآتي:

قام الباحث بإيجاد قيم معاملات الارتباط لبيرون بين كل من: كل من قيم: القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية، إدارة الجودة، ويوضح ذلك الجدول (٨) كما يلي:

جدول (٨) قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل من قيم: القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية، إدارة الجودة

التأثير المثالي	Pearson Correlation	القيادة التحويلية	سلوكيات المواطنة التنظيمية	إدارة الجودة
التأثير المثالي	.925**	.729**	.753**	
التحفيز الالهامي	.937**	.747**	.779**	
الاعتبار الفردي	.940**	.777**	.717**	
الاستثارة الفكرية	.881**	.850**	.789**	
الايثار	.806**	.892**	.806**	
القياسية	.824**	.944**	.815**	
الروح الرياضية	.488**	.781**	.693**	
الضمير الحي	.797**	.897**	.755**	
السلوك الحضاري	.788**	.936**	.846**	
إدارة الكادر التدريسي	.756**	.876**	.942**	
إدارة الطلاب	.769**	.774**	.931**	
إدارة المرافق المدرسية	.814**	.842**	.959**	
إدارة العلاقات مع الشركاء	.780**	.830**	.948**	
القيادة التحويلية	1	.843**	.825**	
سلوكيات المواطنة التنظيمية	.843**	1	.879**	
إدارة الجودة	.825**	.879**	1	

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

ومن الجدول (٨) يمكن الإشارة إلى ما يلي:

أولاً: طبيعة العلاقات الارتباطية بين كل من: القيادة التحويلية بأشكالها المختلفة: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وسلوك المواطنة التنظيمية بصورها الخمسة: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، وإدارة جودة المدرسة بأشكالها الأربعة (إدارة الكادر التدريسي، إدارة الطلاب، إدارة المرافق المدرسية، إدارة العلاقات مع الشركاء)، حيث وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة التأثير المثالي والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٢٥ = r) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين التأثير المثالي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٢٩ = r) كذلك هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة التأثير المثالي وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٥٣ = r) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة التحفيز الالهامي والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٣٧ = r) كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة التحفيز الالهامي و سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,747$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة التحفيز الالهامي وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,779$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة الاعتبار الفردي والقيادة التحويلية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,940$) ووجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة الاعتبار الفردي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,777$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة الاعتبار الفردي وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,717$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة الاستثارة الفكرية والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,881$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة الاستثارة الفكرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,850$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيمة الاستثارة الفكرية وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,789$).

ثانياً: طبيعة العلاقات الارتباطية بين كل من: قيم وسلوك المواطنة التنظيمية بصورها الخمسة: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضي، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، والقيادة التحويلية بأشكالها المختلفة: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وإدارة جودة المدرسة بأشكالها الأربعة (إدارة الكادر التدريسي، إدارة الطلاب، إدارة المرافق المدرسية، إدارة العلاقات مع الشركاء)، يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الايثار والقيادة التحويلة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,806$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الايثار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,892$) كذلك هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الايثار وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,806$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الكياسة والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,824$) كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الكياسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,944$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الكياسة وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,815$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الروح الرياضية والقيادة التحويلية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,488$) ووجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الروح الرياضية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,781$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الروح الرياضية وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,781$).

(٠,٦٩٣) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الضمير الحي والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٧٩٧$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الضمير الحي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٨٩٧$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين سلوك الضمير الحي وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٧٥٥$)، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين السلوك الحضاري والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٧٨٨$) كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين السلوك الحضاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٩٣٦$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين السلوك الحضاري وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٨٤٦$).

ثالثاً: طبيعة العلاقات الارتباطية بين كل من: إدارة جودة المدرسة بأشكالها الأربعة (إدارة الكادر التدريسي، إدارة الطلاب، إدارة المرافق المدرسية، إدارة العلاقات مع الشركاء)، وقيم وسلوك المواطنة التنظيمية بصورها الخمسة: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضي، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، والقيادة التحويلية بأشكالها المختلفة: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية): يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة الكادر التدريسي والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٧٥٦$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة الكادر التدريسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٨٧٦$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة الكادر التدريسي وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٩٤٢$)، وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة الطلاب والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٧٦٩$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة الطلاب وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٧٧٤$) كذلك هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة الطلاب وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٩٣١$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة المرافق المدرسية والقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٨١٤$) كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة المرافق المدرسية وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٨٤٢$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة المرافق المدرسية وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٩٥٩$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين قيم إدارة العلاقات مع الشركاء والقيادة التحويلية حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط ($r = 0,780$) ووجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,01$) بين قيم إدارة العلاقات مع الشركاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,830$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,01$) بين قيم إدارة العلاقات مع الشركاء وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,948$).

كما تم إجراء معمل الارتباط بيرسون بين المجالات الثلاثة الرئيسة (القيادة التحويلية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإدارة الجودة)، حيث يتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,01$) القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,843$) كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,01$) بين القيادة التنظيمية وإدارة الجودة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,825$) وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,01$) بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,879$).

مما سبق يمكن استنتاج: أن هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,01$) بين كل من: قيم القيادة التحويلية بأشكالها المختلفة: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وسلوك المواطنة التنظيمية بصورها الخمسة: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضي، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، وإدارة جودة المدرسة بأشكالها الأربعة (إدارة الكادر التدريسي، إدارة الطلاب، إدارة المرافق المدرسية، إدارة العلاقات مع الشركاء). تدل هذه النتائج على أن المديرين الذين يمارسون القيادة التحويلية يمتلكون القدرة على التأثير الإيجابي في مناخ العمل، وتحفيز سلوكيات التطوع والتعاون، وتحقيق جودة عالية في أداء المدرسة. وتنسجم هذه العلاقات مع ما تشير إليه نظرية السمات، التي تربط بين امتلاك القائد لصفات فكرية وشخصية متميزة كالتحفيز، الاستبصار، والنزاهة، وبين قدرته على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعهم نحو الأداء فوق الدور الرسمي (Northouse, 2019) كما تدعم هذه النتائج المفاهيم التربوية الحديثة التي ترى أن القيادة الفعالة لا تؤثر فقط على النتائج الإدارية، بل على الثقافة التنظيمية والأداء السلوكي للمعلمين أيضاً، مما ينعكس في مؤشرات جودة التعليم. (Bush & Glover, 2003) وتؤيد دراسات مثل (Podsakoff et, al. 2000) و (Leithwood et al, 2006) هذا التوجه، حيث ربطت بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة، وبين القيادة الفاعلة وتحقيق معايير الجودة. وبالتالي فإن الترابط القوي بين هذه المتغيرات يؤكد أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً حاسماً في بناء مناخ مدرسي قائم على التعاون والفعالية والتحسين المستمر.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت توصي الدراسة بما يلي:

- إشراك المدراء في البرامج الإدارية المختلفة كالمؤتمرات، والندوات، والمسابقات واللقاءات التربوية، والزيارات التبادلية داخل البيئة التعليمية العمانية وخارجها.

- تعزيز الإجراءات التي تؤدي إلى رفع مستوى القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية لما له من أثر كبير في تعزيز مستوى إدارة الجودة.
- الاهتمام بتطوير أداء المدراء وتنميتهم مهنيًا وإداريًا، من خلال التنسيق مع مؤسسات تعليمية أو جهات أخرى حكومية أو خاصة ذات خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية التربوية، وغرس ثقافة التنمية المهنية والتطوير الذاتي بين مديري المدارس.

الدراسات والبحوث المقترحة

- في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، يتضح أن هذه الدراسة تناولت مستويات القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان والعلاقة بينهما، ومن المهم والمفيد جدًا إضافة متغيرات أخرى إلى أنموذج هذه الدراسة مستقبلاً مثل:
- دور القيادة التحويلية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- دور القيادة التحويلية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي
- العلاقة المواطن التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- القيادة التحويلية ودرها في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد والقنبي، محمد بن راشد بن سيف (٢٠١٧). درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطن التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء نموذج أورانج (Organ Model) مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد ١٧، الصفحات ٢٥٨-٢٨١. <https://2u.pw/77uPH>
- أبو المجد، أحمد حلمي محمد . (٢٠١٨). الكفايات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي والانترنت لدى معلمي المدارس الثانوية بالمملكة السعودية في ضوء الاتجاه الى ادارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، (٢٤)، الصفحات ٥٣ - ١٠٦.
- أمينة بنت راشد الراسبيبة. (٢٠٢٠). تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية ولدراسات الانسانية، العدد (٩).
- الجرايدة، أمينة بنت سعيد (٢٠٠٥). العوامل المؤثرة في سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة السلطان قابوس، مسقط.

العاني، مها عبد المجيد و العطار، اسعد تقي (٢٠١٧). دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية جامعة السلطان قابوس. مجلد (١١)، عدد (٣)، ٧٠٦-٦٨٧.

https://search.shamaa.org/PDF/Articles/MKJepst/JepstVol11No3Y2017/jepst_2017-v11-n3_687-706.pdf

المسقري، أحمد، والجرايدة، أمنة. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في جنوب الباطنة بسلطنة عمان. مجلة جامعة السلطان قابوس للعلوم التربوية.

الرقيشية، م. س. (٢٠١٥). أبعاد التعلم التنظيمي لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية. مجلة العلوم التربوية، جامعة السلطان قابوس.

جابر، وحيد النجم (٢٠١٤). تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

خلفان بن سالم بن عبدالله الكحالي. (٢٠١٩). درجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بسلطنة عمان. الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا أما رباك. المجلد ١٠ (٣٣).

خولة بنت خليفة بن محمد الخنبشية . (٢٠١٨). واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. سلطنة عمان: رسالة ماجستير كلية التربية جامعة السلطان قابوس.

رانية غازي أبوغوش. (٢٠١٥). أنموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة. رسالة ماجستير في كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

زروخي، م، & حجاب، س. (٢٠١٩). استراتيجيات التعلم التنظيمي ودعم الإبداع وأثرهما في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الجزائرية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٦٣)، ٢٠١-٢٢٢.

عمر، صالح، وآخرون. (٢٠٢٠). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي بحضرموت. مجلة جامعة حضرموت للعلوم التربوية والإنسانية.

عميرة، رضا، وعاشور، علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين (الإصدار ٢٨، (٣). إربد، الأردن: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٥). دليل الوظائف المدرسية في سلطنة عمان. سلطنة عمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Blasko, M., Petrik, T., Girmanova, L., & Solc, M. (2022). Quality management in schools under conditions of rapid digital change. *Journal of Educational Administration*.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. National College for School Leadership.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Journal of School Leadership*, 15(4), 387–406.
- Effendi, M., Bafadal, I., Sudana, I. N., & Arifin, I. (2020). Transformational leadership in building school culture. *Journal of Educational and Social Research*, 10(4), 156–164.
- Fatimah, S., & al. (2011). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in School Settings. *International Journal of Educational Management*.
- Kenneth, R., George, L., & Elizabeth, H. (2020). Transformational leadership and school effectiveness. *Journal of Educational Leadership*, 18(2), 45–60.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Department for Education and Skills.
- Moshood, T. D., Asimiran, S., & Kadi, W. (2020). Transformational leadership practices among secondary school principals. *International Journal of Leadership in Education*.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16.