



Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)

<http://jhdesr.siats.co.uk>

e-ISSN 2462-1730

Vo: 6, No: 4, 2020 - المجلد 6 ، العدد 4 ، 2020م



Page from 641 to 669

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICE BY LEADERS, THEIR PERSONALITY AND THE EFFECT ON THE WORK AND EMPLOYEES' PERFORMANCE AT THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN**

ممارسة القيادة التحويلية للقادة ، وشخصياتهم ، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم  
بسلطنة عمان

الباحث / محمد بن سليمان بن خميس البلوشي

*Mohammed bin Suleiman bin Kamis Albuloshi*

*Albuloshi2010@moe.om*

باحث دكتوراه في مجال القيادة والإدارة

*Dr. Ismail Husain Amzat*

د. اسماعيل حسين حمزت

*ihussein@iium.edu.my*

استاذ مشارك بالجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

*Kulliyah of Education ,International Islamic University Malaysia*

*(IIUM)*

Received 07|08|2020 - Accepted 20|08|2020 - Available online 15|10|2020

**ABSTRAC :**

This study seeks to study the extent to which leaders practice transformational leadership and their skills as well as measuring the extent to which leaders possess personal qualities and their impact

on the leadership style of the leader. Moreover, it deals with the extent of the effect of transformational leadership and the nature of the leader's personality on the performance of workers according to the principles of the Japanese theory (Z) and the impact of that on the work development according to the John Korter's theory for organizational development. This study was built on the problem of the ministry not adopting the training of executive leaders on the principles of transformational leadership before appointment to the job to be a leadership behavior in their leadership of the departments. The researcher relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire tool with structural equation models using the PLS program. The study conducted a survey with number (375) divided into three functional categories (deputy director of the department, head of department, employee) between the male and female sexes at the level of departments of the directorates of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The result of the study showed the availability of Transformational leadership characteristics in leaders' behaviors with a moderate degree High reached (3.744) with first rank, while personal attributes came second with a high average degree of (3.718, while direct influence of transformational leadership on developing employee performance is low with a degree of (0.219) ). while the direct influence of transformational leadership style on developing work performance was also low with a degree of influence (0.261) and ranked second in the level of impact, and the degree of influence of indirect transformational leadership style on workers through personality as a medium with a degree of medium impact It reached (0.576) and the degree of the influence of the indirect transformational leadership style on work through the character as an intermediary with an average degree of influence reached (0.532), and the effect of the direct transformational leadership style on the personality with a high impact level reached (0.875), while the direct influence of the personality character with an average impact level of (0.657) and the direct personal impact came with an average effect level of (0.608) and ranked as the first level on the impact on work performance and the workers themselves. The study also showed there is a difference between the level of availability and the degree of impact due to the lack of knowledge and mastery of transformational leadership skills in a scientific and practical way, and the researcher recommends the importance of adopting a transformational leadership pattern model as an educational methodology in the programs for preparing leaders before and after appointment to leadership positions and dissolving them as a daily practice in the nature of the leadership character.

## الملخص:

هذه الدراسة تسعى إلى دراسة مدى ممارسة القادة للقيادة التحويلية وامتلاكهم لمهاراتها ، كذلك قياس مدى إمتلاك القادة للصفات الشخصية وتأثيرها على الأسلوب القيادي للقائد ، وما مدى تأثير القيادة التحويلية وطبيعة الشخصية على أداء العاملين وفق مبادئ النظرية اليابانية (Z) ، وأثر ذلك على تطوير العمل من وفق مبادئ نظرية التطوير التنظيمي لجون كوتر ، وقد بنيت الدراسة على مشكلة عدم تبني الوزارة تدريب القادة على مبادئ القيادة التحويلية قبل التعيين بالوظيفة لتكون سلوكا قياديا في قيادتهم للدوائر ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة البنائية الهيكلية باستخدام برنامج PLS ، وكانت العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بعدد (375) مقسمة على ثلاث فئات وظيفية ( نائب مدير دائرة ، رئيس قسم ، موظف ) بين الجنسين الذكور والإناث على مستوى دوائر مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، وأظهرت النتيجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوكيات القادة بدرجة متوسط مرتفعة بلغت (3.744) بالمرتبة الأولى ، وجاءت الصفات الشخصية بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط مرتفعة بلغت (3.718) ، و جاء تأثير نمط القيادة التحويلية المباشر على تطوير أداء العاملين والعمل منخفض بدرجة تأثير (0.219) ، (0.261) ، وجاءت درجة تأثير نمط القيادة التحويلية الغير مباشر على العاملين والعمل من خلال الشخصية كوسيط بدرجة تأثير متوسط بلغت (0.576) ، (0.532) ، وجاء تأثير نمط القيادة التحويلية المباشر على الشخصية بدرجة تأثير عالية بلغت (0.875) ، بينما جاء تأثير الشخصية المباشر على أداء العاملين والعمل بدرجة تأثير متوسطة بلغت (0.657) ، (0.608) ، واحتلت الترتيب الأول في مستوى درجة التأثير على أداء العمل والعاملين ، و أظهرت الدراسة وجود اختلاف بين مستوى درجة التوفر ودرجة التأثير وذلك لعدم معرفة وتمكن القادة من مهارات القيادة التحويلية بشكل علمي وعملي ، ويوصي الباحث بأهمية اعتماد نموذج نمط القيادة التحويلية كمنهجية تعليمية في برامج إعداد القادة قبل وبعد التعيين في الوظائف القيادية وتذويها كممارسة يومية في طبيعة الشخصية القيادية .

**Keywords :** leadership, transformational leadership, personal, executive leaders .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة ، القيادة التحويلية ، الشخصية ، القادة التنفيذيين

## المقدمة

إن المجتمعات تتطور وتزدهر بازدهار وتطور النظام التنظيمي الإداري ، ويرتبط تقدمها بمستوى جودة أدائه ومرونته ، ومستوى إنتاجيته وتأثيره على مستوى الناتج القومي المحلي ، كل ذلك التطور مرتبط بعناصر قيادية تعمل بالميدان السياسي أو التربوي أو الإداري ، والعمل الإداري والقيادي شهد تطورا وتغيرا ليوكب مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتنموية ، فالإدارة والقيادة لم تعد مجرد أداة تدير أو تسير العمل من حيث حفظ النظام ومتابعة الحضور ، وإنما تعدى ذلك إلى عمليات التغيير والتطوير والتحسين في منظومة العمل الإداري أو التربوي أو في إدارة الموارد البشرية ، ومساعدتها على تحسين أدائها من خلال توفير التدريب اللازم والأدوات المعينة من النظريات والأساليب والطرائق القيادية ، وصولا إلى الدور الريادي للموظف من خلال توجيههم التوجيه المناسب بما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والخدمات ، ويتأتى ذلك من خلال فاعلية الدور القيادي للقيادة التنفيذية ونظرتهم اتجاه التغيير والتطوير والحدثة (إبراهيم ، 2018).

في ضوء ما سبق فإن الباحث يبحث عن مدى توافر نمط القيادة التحويلية كمعرفة أولا لدى القيادات التنفيذية ومن ثم تبنيها كأسلوب قيادي في شخصيتهم القيادية الوظيفية من خلال عمليات التدريب والتهيئة التي تنفذها وزارة التربية والتعليم للقيادة قبل التعيين أو بعده ، وتأثيرها في قدراتهم الشخصية على تطوير أداء العمل والعاملين بالمؤسسة التربوية.

## مشكلة البحث

العديد من النظريات القيادية برزت على الساحة الإدارية هدفها إيجاد معالجات لمشكلات عديدة واجهتا الإدارات العاملة على رأس المؤسسات الخاصة والعامة في فترات زمنية مختلفة ولا زالت ، وتعتبر المؤسسة التربوية إحدى تلك الفئات ، والتي تتميز بتعاملها البشري الكامل ، حيث أنها يركز جم عملها على التعامل مع الموارد البشرية ذات النطاق

الأوسع والمتباين نظرا لاتساع رقعتها الجغرافية بالدولة الواحدة ، ومع التطور العلمي والبحثي ظهرت نماذج إدارية فاعلة تشهد لها العديد من الدراسات والأبحاث بقدرتها الفاعلة في ظل التطورات المتسارعة بالعالم ، ومن هذه النماذج القيادية القيادة التحويلية ، ونظرا لوجود إدارات ناجحة وأخرى متذبذبة الأداء على مستوى المديرية الواحدة أو على مستوى الوزارة بشموليتها ، عليه تكمن مشكلة البحث في دراسة عدم تبني نمط القيادة التحويلية في بناء الشخصية القيادية للقادة قبل أو بعد توليهم مهام الوظيفة القيادية بدوائر ومديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، والتعرف على مدى معرفة القيادات التنفيذية بالقيادة التحويلية وخصائصها ، وإلى أي مدى يتبناها القادة في أسلوبهم القيادي ، وهل تؤثر على بناء شخصيتهم القيادية ، وما مدى تأثيرها على أداء العاملين وفقا للنظرية اليابانية (Z) الإدارية في تطوير أداء العاملين ، وأثر ذلك على تطور العمل وفقا لنظرية التغيير التنظيمي لجون كوتر بناءً للأسلوب القيادي المناسب القادر على احتواء العاملين وحفزهم وتطوير قدراتهم ومشاركتهم في صناعة النجاح بالعمل ، ومن خلال معايشة الباحث للنطاق الإداري بوزارة التربية والتعليم يجد أن هناك دوائر ومديريات تتميز بأدائها ، بينما يوجد دوائر ومديريات ينخفض مستوى أدائها ، وقد أكد ذلك مجموعة من الباحثين العمانيين ، إذ أكدت دراسة (ال مكي، 2011) في دراستها عن المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان عن وجود مشكلات إدارية وتحديات تواجه مدراء مكاتب الإشراف التربوي وهم بمستوى مدراء دوائر ، ومدى قدرتهم على معالجة تلك التحديات وفق إمكانياتهم وقدراتهم القيادية ، ووفق الصلاحيات الممنوحة و التسهيلات والتفويض والتمكين الممنوح لهم ، كذلك أكدت دراسة (الغيلاني، 2012) في دراستها عن واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية عن وجود قصور في الأداء تنوع بتنوع المهارات والمهام الإدارية للقيادات على رأس هرم المديريات وكذلك عن وجود مسببات إدارية عليا ، وكذلك مسببات شخصية مرتبطة بالقادة أنفسهم ، كما وجدت أسباب مرتبطة بنوعية القيادة المستخدمة ، و أكدت

على أن من أسباب هذه الإشكالية وجود قصور في عمليات إعداد القادة وتهيئتهم لقيادة الوظائف القيادية و الإشرافية ، كما أكدت دراسة (لشكو، 2015) كأمودج مقترح لتطوير كفاءة أداء الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفقا لنظرية النظم عن وجود الحاجة إلى إعداد قيادات وفق نماذج إدارية ذات كفاءة عالية تتناسب وكل مرحلة من مراحل التطور ، وقد أكدت على وجود قصور في مستويات أداء القادة الإداريين يؤثر سلبا على أداء العاملين ونتاج العمل ، كما أكدت (الجهوري، 2013) بدراستها عن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان عن وجود ضعف في التدريب في مجال القيادة الإدارية ووضحت حاجة القادة للتدريب .

## أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها على النحو التالي :

- 1- معرفة درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى مدراء الدوائر بمديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .
- 2 - معرفة مدى امتلاك القادة مدراء الدوائر بمديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للصفات الشخصية.
- 3 - معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين بدوائر مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- 4 - معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء العمل بدوائر مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .
- 5 - معرفة مدى تأثير الشخصية لمدراء الدوائر على تطوير العاملين بدوائر مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

6- معرفة مدى تأثير الشخصية لمدراء الدوائر على تطوير العمل بدوائر مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

7 - معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الشخصية لمدراء الدوائر بمديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

8 - التعرف على العامل الرئيس في القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا .

9 - التعرف على العامل الأكثر تأثيرا على أداء العمل والعاملين .

#### أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة بين مستوى الأهمية العلمية والعملية التطبيقية كما يلي :

**الأهمية العلمية :** تبحث الدراسة عن مدى توافر نمط القيادة التحويلية في ممارسات شخصية القائد ، وتفاعلها مع القدرات الشخصية للشخصية القيادية بحسب المستوى القيادي ، ومدى نجاح نمط القيادة التحويلية في التأثير على طبيعة شخصية القائد ، وكذلك مدى تأثير الشخصية على نمط الوظيفة القيادية ومدى تأثيرها على الأداء العام للعمل والعاملين ، وهذا المبحث يعتبر إضافة جديدة لم نجد من الدراسات السابقة قد تطرقت إليها ودرست جوانبها من حيث ربط النمط القيادي للقيادة التحويلية بطبيعة شخصية القائد ومدى تأثيرها على عمليات تطوير العاملين وفق مرتكزات نظرية الإدارة اليابانية لوليم أوشي (Z) ، وكذلك تطوير العمل وفق نظرية التطوير التنظيمي لجون كوتر ، كذلك بيان التقارب والاختلاف في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة كممارسات سلوكية يومية ودرجة تأثيرها في تطوير شخصية القائد و أداء العاملين والعمل ، وهذا يعطي مجالاً للباحثين بتنوع جوانب البحث في العلاقة ما بين طبيعة

الوظيفة وطبيعة الشخصية في ظل التنظيم أو القانون أو طبيعة الثقافة التنظيمية أو الاهداف الاستراتيجية أو التنموية أو في ظل الجودة الشاملة وقوة التنافسية.

**الأهمية العملية :** تلفت عناية القادة ومتخذي القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، ومراكز تدريب وإعداد القادة بوزارة الخدمة المدنية والجامعات إلى أبعاد وطرق القيادة التحويلية وتأثيرها على الشخصية القيادية للقادة في تنمية مهارات القادة ليكونوا أكثر استجابة للمتغيرات وأكثر قدرة على تطوير جوانب العمل ورفع المستوى الأدائي للموظفين ، وكذلك دورها في تحسين الأداء العام للمؤسسة والعاملين ، وهي من النظريات الحديثة في مجال القيادة والتغير نظرا لحاجة المؤسسات الحكومية والخاصة الى قيادات تستطيع الانتقال بها الى عالم المنافسة والجودة والتطوير في ظل نموذج قيادي فعال يحفز ويطور ويمكن ويحترم ، ويقدر قدرات العاملين ويطورها ، مع بناء ثقافة داعمة للتغيير والتطوير داخل وزارة التربية والتعليم للقيادات مع بقية قطاع القيادات .

### مصطلحات الدراسة

1 - القيادة : " القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بحكمة وعقلانية ، وباستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية ، وامتلاك القدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتغيير ، والتوفيق بين طموحاته وطموحات المرؤوسين بهدف تحقيق الخطط المرسومة للمؤسسة بدقة وفاعلية " . (عسكر، ص 9، 2012) .

ويعرف الباحث القيادة إجرائيا بأنها : القدرة على إقناع الآخرين بالتأثير على تفكيرهم وعواطفهم بما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف القائد .

2 - القيادة التحويلية هي " قيادة جذابة لها حضور قوي وشخصية مؤثرة ، تهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل ، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية ( الكاريزما ) ، والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية " . ( واعر ، ص 41 ، 2015 ) .

ويعرف الباحث القيادة التحويلية اجرائيا على إنها : إحدى أنماط القيادة تهدف إلى إحداث تحويل ما بين النظام السائد القديم وما بين ماهو جديد لمواكب التطورات الحديثة بروح من الانفتاحية المحسوبة ، وبهمة إبداعية مطورة مخططة وفق نظام علمي مدروس تسهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة ، قائمة على الإلهام والحفز ، والمشاركة والتمكين .

3- الشخصية : ذكرته البورت بأنها عبارة "عن التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابعه الخاص في موقفه لبيئته" ( زيدان ، ص 15 ، 2011 ) .

ويعرف الباحث الشخصية اجرائيا على أنها : التركيب البنائي لشخصية الفرد من أفكار ومعتقدات ومعارف وسلوك وبنية تركيبية فسيولوجية تتحد وخصائص الوظيفة الحالية في تنظيمها القانوني وأطرها التنفيذية ، فتمثل سلوك وتعامل القائد مع الآخرين بإطار العمل ونطاقه.

4- يعرف الباحث القادة التنفيذيين : على أنهم مجموعة من الأفراد يقومون بأداء وظائف قيادية في المؤسسة من درجة مدير دائرة ، يتحملون مسؤولية نجاح المديرية وفشلها وطبيعة سريان وإنجاز العمل بها من جميع النواحي القانونية والفنية والإدارية والإنتاجية .

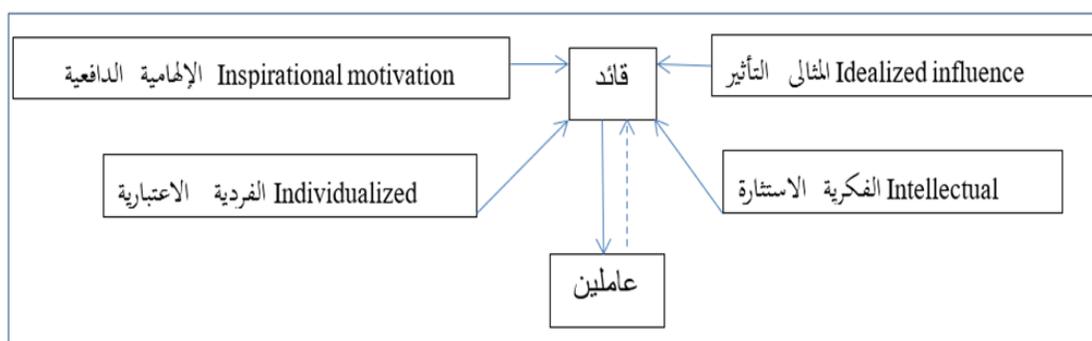
## الاطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

النظرية الأولى : القيادة التحويلية :

- فلسفة النظرية ومؤسسها :

الشكل رقم ( 1 ) يبين نموذج عناصر نظرية القيادة التحويلية والعلاقة التفاعلية بين القائد والعاملين .



المصدر : من تصميم الباحث

القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة الحديثة العهد بالأنماط الأخرى ، ظهر في عام 1978م علي يد عالم علم الاجتماع السياسي بيرنز في كتابه عن القيادة ، وكذلك كينث ليثورد ، وباس ، وتعتبر مميزة بطرحها لتمكنها من تقديم مفهوم شامل للقيادة حيث ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية والفكرية والسلوكية ، والقيادة تعتبر من أكثر العمليات تأثيراً على الأداء التنظيمي، فهي ذات تأثير على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية والسلوكية ورضاهم عن العمل ، كما تعتبر محوراً فاعلاً ورئيسياً للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية تتحقق من خلال

تفاعل كل العاملين بأسلوب وبطريقة تفاعلية يرفع بها كل من العاملين والأتباع شأن بعضهم البعض إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وهي ترفع من مستوى حاجات الأفراد من أدنى مستوى إلى أعلى المستويات. (الثويني ، 2014) .

- **تعريف القيادة التحويلية** كما يراها بيرنز (Burns,1978) بأنها نمط من أنماط القيادة تحدث عندما يشارك أو ينخرط شخص أو مجموعة من الأشخاص مع بعضهم البعض في اسلوب يدفع فيه القادة والتابعين بعضهم البعض إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق .

- **أبعاد القيادة التحويلية** : يذكر (الحوالدة ، 2011) أن للقيادة التحويلية أربعة عوامل وأبعاد :

1 - التأثير المثالي Idealized influence : القادة بهذا البعد يجب أن يكونوا أهلا للثقة والإعجاب وأن يجوزوا على إحترام وتقدير العاملين من خلال النموذج الشخصي الذي يقدمونه للعاملين كقدوة ، وتعاونهم الكامل مع العاملين وتقديمهم على ذواتهم.

2 - الدافعية الإلهامية Inspirational motivation : يركز هذا البعد على سلوكيات القائد في قدرته على استشارة التابعين للتحدي والحماسة والعمل بروح الفريق ، ويشجع العاملين على المساهمة في وضع التصورات المستقبلية للمؤسسة.

3 - الاستشارة الفكرية Intellectual stimulation : يعمل القادة على تحويل وتوجيه الأتباع نحو التجديد والإبتكار من خلال رفع مستوى وعيهم بالتحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة وخلق مناخ محفز للتطوير ومعالجة المشكلات بطرق إبداعية جديدة .

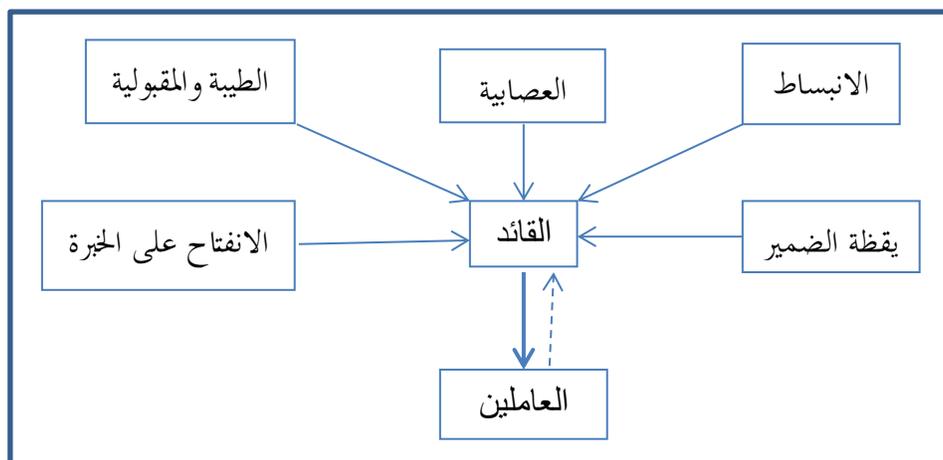
4 - الاعتبارية الفردية Individualized consideration : أهتمام القادة بالتابعين بشكل فردي واحترامهم ومراعاة فروقهم الفردية والعمل على تلبية حاجاتهم وتشجيعهم وحفز أدائهم وتقدير إنجازاتهم .

النظرية الثانية : الشخصية :

نظرية العوامل الخمس الكبرى للشخصية Big Five personality traits :

- فلسفتها ومؤسسها :

الشكل رقم ( 2 ) يبين نموذج عناصر نظرية العوامل الخمس الكبرى للشخصية وتفاعلها بين القائد والعاملين .



المصدر : من تصميم الباحث .

يعتبر نموذج ونظرية العوامل الخمس للشخصية من أهم النماذج التي تصف سمات وخصائص الشخصية للفرد وصفا شاملا ، فهي جمعت الصفات الأساسية مع الصفات الفرعية لكل صفة ، ويرجع فضل بناء هذا النموذج إلى فيسل عام 1949 حيث استخرج عوامل الشخصية الخمس من خلال التحليل العاملي لقائمة كاتل باستخدام منهج يجمع بين التقدير الذاتي وتقدير المحكمين لعينة عددها 128 فرد لكل ، ثم وتوصل كل من كوستا وماكري Costa & McCrae عام 1985 بتعميق الصدق التلازمي والصدق التميزي للعوامل الخمس الكبرى من خلال مختلف أدوات القياس والمحكمين ، ثم طور كل من سميث وسنل Smith & Snell النموذج ، كذلك طور جولديبرج عام 1990 اختبارات عاملية مرتبطة بالمنحنى النفسي المعجمي . (المنديل ، 2018).

- تعريف الشخصية : تعرف (النصيري، ص73 ، 2016) الشخصية بأنها "مجموعة من أساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة لشخص معين " .

- العوامل الخمس الكبرى للشخصية كما تذكرها (النصيري ، مرجع سابق ) :

1 - العصائية : يتميز هذا النوع من الأفراد إلى عدم الاستقرار العاطفي ، وعدم الرضى عن النفس ، ويجد صعوبة في التكيف مع مجريات الحياة ، ويتميز بالقلق والشعور بالذنب والإحراج ويكون متشائم .

2 - الانبساط : الأفراد الانبساطيون اجتماعيون محبوبون للاختلاط مع الآخرين ، يتكيفون مع متغيرات البيئة ومتطلباتها ، ويتصفون بالمرونة والقدرة في التعبير عن الذات .

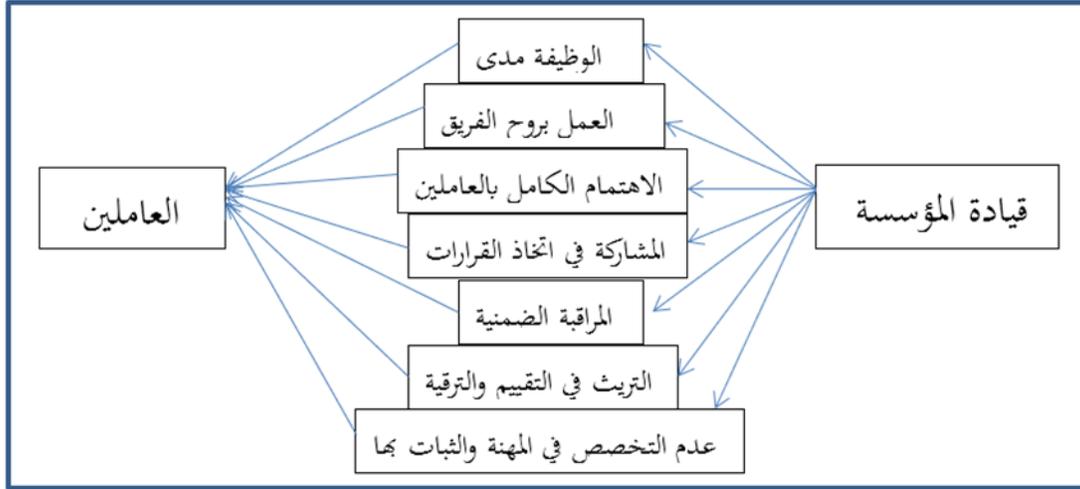
3 - الأنفتاح على الخبرة : يتميز الأفراد في هذا العامل بتقبلهم لمعتقدات وأفكار الآخرين والإهتمام بالأفكار الجديدة غير التقليدية ، ويكون صاحبها ذو خيال واسع متفتح الذهن ، قوي البصيرة وكثير الاهتمامات ومتسامح .

4 - الطيبة والمقبولية : قدرة الأفراد على مواجهة مشكلات الحياة العامة ، متعاونون ، ومتسامحون ولديهم ثقة وقبول ويقدرن ويحترمون الآخرين .

5 - يقظة الضمير : يتسم أصحابها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ ، ويكون صاحبها دقيق منظم ، يجب التفصيل ملتزم وقيمي .

### النظرية الثالثة : نظرية (Z) الإدارية للإدارة اليابانية في الأهتمام بالعاملين :

الشكل رقم ( 3 ) نموذج مرتكزات نظرية وليم أوشي Z الإدارية في منهجية الإدارة اليابانية .



المصدر : من تصميم الباحث .

- فلسفتها ومؤسسها : ظهرت نظرية الإدارة اليابانية (Z) في أواخر السبعينات ، وأصبحت اليابان منافس في السوق العالمي منذ مطلع الثمانينات ، وبرزت النظرية على يد استاذ إدارة الأعمال وليم أوشي ، وهذه النظرية قائمة على أصل الاحترام كمبدأ أساسي في الأسرة اليابانية ، حيث يحترم الصغير الكبير ، ويكون الكبير مسئولاً عن حياة الأسرة ، ومشاركاً لهم في جميع تفاصيل حياة الأسرة ، حيث انعكس هذا الفكر الاجتماعي على نطاق العمل بأعتبار أن أفراد المؤسسة أسرة واحدة ويسعى جميعهم لتحسين مستوى التفاعل بينهم ومستوى الإنتاجية وفق أسس واضحة بينهم ، كاحترام والمشاركة والتفاعل والتقدير والإهتمام ، وهي تركز على الجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد .

- المرتكزات والأسس التي تقوم عليها النظرية :

1 - الوظيفة مدى الحياة : تهتم النظرية ببعده الأمن الوظيفي والاستقرار للعاملين ، حيث أن المؤسسات اليابانية لا تستغني عن موظفيها مهما كانت الظروف الاقتصادية وهذا بحد ذاته يسهم في تدفق إبداعات وأفكار العاملين من أجل تطوير مؤسستهم ، ويساعد في تقليل الغياب ويعزز دافعية العاملين للعمل .

2 - العمل بروح الفريق : المسؤولية جماعية وهو شعور موحد لدى جميع العاملين ، فالنجاح بتكاتف الجميع في الإنجاز والمكافأة جماعية لا فردية .

3 - المشاركة في اتخاذ القرارات : العمل جماعي والكل شريك في صناعة نجاحه ، فالقرارات يجب أن يشترك فيها الجميع ، مما يخلق انسجام وتوافق بين أهداف جميع العاملين وأهداف المؤسسة ، ويسهم في خلق نوع من التفاعل الإيجابي مع القرارات ، ويصنع رقابة ذاتية ورغبة معززة للنجاح .

4 - الإهتمام الكامل بالعاملين : العدالة والمساواة بين جميع العاملين مبدأ أساسي ، وسعي المؤسسة لتوفير كافة مستلزمات الحياة الكريمة لعاملها مطلب مهم لاستقرار العاملين وإخلاصهم للعمل ، مما يعزز تفاعل العامل مع المؤسسة وقادتها من أجل النهوض بها وبقدراتها الإنتاجية فنجاح المؤسسة مرهون باستقرار حياة الفرد ومعيشته .

5 - التريث في التقييم والترقية : عملية الترقى لا بد أن تبنى على أسس سليمة من ضمنها الخبرات والفترات البيئية والقدرات والمهارات وليست مجرد أداة تحفيزية ، وعمليات التقييم لا بد وأن تشمل صيغ شمولية في كشف قدرات العامل وإمكاناته المختلفة ، فهما يعتمدان على عملية التطوير المستمر لمهارات العامل وإكسابه الخبرات المتنوعة في كافة مجالات العمل من خلال عملية التدوير الوظيفي بنفس المستوى من أجل صقل قدرات العمال ومن ثم إطلاق الحكم والتقدير .

6 - عدم التخصص في المهنة والثبات بها : تفضل الإدارة اليابانية مرور العامل بجميع قطاعات العمل ليكتسب جميع الخبرات ليكون فاعلاً بأي موقع ، ويستطيع تقديم مقترحات تطويرية لكل مشكلة في ظل الشراكة في اتخاذ القرارات ومن ثم يؤهل لعمليات الترقى الوظيفي .

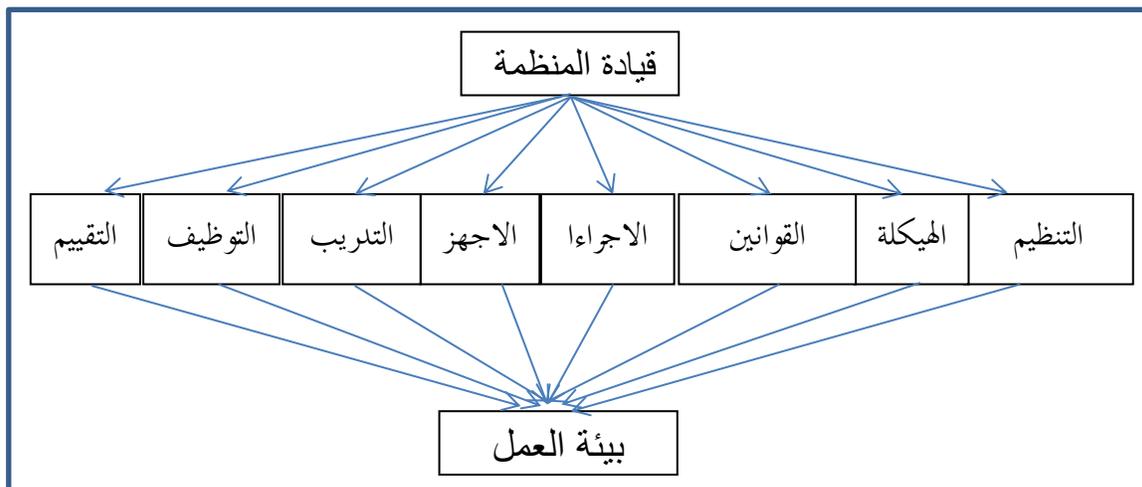
7 - المراقبة الضمنية : تعتمد على المراقبة الذاتية النابعة من ذات العامل لأدائه مقارنة بزملائه ومدى إنتاجيته وعطائه وإخلاصه للمؤسسة في ظل ما تقدمه له من خدمات ، مع وجود رقابة المؤسسة على مستويات الأداء العام للأفراد ومستوى إنتاجيتهم ، وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن وهي عملية محكومة بنظام واضح لجميع العاملين بالمؤسسة. ( حسن ، 2014 ) .

#### النظرية الرابعة : نظرية التغيير التنظيمي المرتبطة بالعمل :

- فلسفة النظرية وتاريخها : يعتبر التغيير منهج حياة طبيعي منذ الخليقة الأولى للبشر والكون ، ولكن ظهرت وبرزت كمنظومة مهمة في مجال الإدارة والمال من خلال الثورة الصناعية والمنافسة الشرسة إبان الحرب العالمية الأولى والثانية وارتبطت بشكل كامل بعلماء الإدارة ، فكل عالم وباحث من علماء الإدارة كان يهدف إلى إحداث تغيير في بيئة العمل والتنظيم بالمؤسسات ، وبنيت بشكل أكبر على نظرية النظم ، وكانت تهدف إلى إحداث تغيير في بيئة التنظيم الداخلي والخارجي ، كذلك ارتبطت بنظرية التغيير ، ويعتبر البروفيسور الأمريكي جون كوتر من كلية الأعمال في جامعة هارفارد من المفكرين الرياديين في مجال إدارة وقيادة التغيير التنظيمي بالمؤسسات من خلال كتابه قيادة التغيير عام 1996 ، وقد حدد نموذجاً من ثماني مراحل للتغيير ، وهي تقوم على إحداث تغيير في مناحي مختلف بالعمل تبدأ بالتنظيم الإداري والهيكلة والقوانين والاجراءات والاجهزة والتدريب والتوظيف والتقييم إلى طريقة إخراج المنتج للمستهلكين بما يحقق النمو

العالي للمؤسسة ويحقق تطلعات العاملين بها ، والتغيير يقوم على الوضع الداخلي للمؤسسة أو نتيجة الوضع الخارجي المحيط نتيجة التطورات المتلاحقة في مختلف المجالات.

الشكل رقم (4) يمثل نموذج جوانب التغيير الثمانية بنظرية التغيير التنظيمي لدى جون كوتر .



المصدر : من تصميم الباحث

- تعريف التغيير التنظيمي : تعرف ( آل مكلي ، ص 7 ، 2011 ) التغيير التنظيمي على أنه " جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات السلوكية والتنظيمية كافة ، بهدف تحسين بيئة العمل ، وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية ، من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات التقنية ، وتزويدها بالكوادر العلمية المؤهلة ، بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، والاستفادة بأقصى قدر ممكن من التقنيات الحديثة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة " .

- المرتكزات والمجالات التي يقوم عليها التغيير التنظيمي أو يمكن للمنظمة إحداث تغيير بها :

1 - التغيير على مستوى القيادة : يعتبر تغيير القيادة القديمة بقيادات جديدة قادرة على نقل المؤسسة من مستوى إلى مستوى جديد ، لتغيير القيم والمبادئ السائدة القديمة إلى منهجية حديثة في ظل رؤية تعزز قدرات العاملين نحو التغيير والتجديد المطلوب .

2 - التغيير على مستوى الهيكل : ترتبط التغييرات الداخلية بعملية إعادة تنظيم التقسيمات الإدارية والفنية ومواقع اتخاذ القرارات ، وتحديد نطاق السلطة والمسئولية .

3 - التغيير على مستوى العناصر البشرية : يتم التجديد والتطوير في سلوكيات العاملين وتطوير أدائهم من خلال التجديد والتغيير بطرائق العمل والإجراءات وعمليات التدريب ، وتحسين وسائل الاتصال .

4 - التغيير على مستوى إجراءات العمل : يتم من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع وتيرتها لتحقيق السرعة في الإنجاز والجودة في الأداء في زمن قياسي يسهم في الدفع بنتائج المؤسسة .

5 - التغيير في الجانب التكنولوجي : التطور المتسارع للخدمات يجبر المؤسسة من خلال الاستفادة من الخدمات التقنية المتطورة كوسيلة مساعدة للمؤسسة في إنجاز مهامها بدقة وسرعة عالية ، وتوفير تكنولوجيا المعلومات التي تحفز العاملين على عمليات الإبداع والتطوير .

6 - التغيير في ثقافة المؤسسة : لا بد من توفر ثقافة داعمة للتطوير والتغيير تتخلى عن الوضع السابق وتدعم الوضع الجديد بقيم وأنظمة حديثة بحيث تتشكل ثقافة داعمة للتميز والإبداع والتطوير .

7 - التغيير في رسالة واستراتيجيات المؤسسة : لا بد لكي يواكب التغيير والتطوير مساحته الصحيحة بالمؤسسة أن يتم تغيير أهداف وسياسات المؤسسة وخططها الاستراتيجية من خلال تفعيل مناشط جديدة وخدمات متميزة متطورة .  
(مختار، 2014) .

## الدراسات السابقة

أما دراسة ( الرشيدى ، 2018 ) جاءت بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض ، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية بالجامعات وتأثيرها على الإبداع التنظيمي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأعتمد على الاستبانة كأداة لدراسته ، وبلغ أفراد عينة الدراسة (237) من عميد ورئيس قسم ، وخلصت الدراسة في نتائجها إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة ، وأن الإبداع التنظيمي بدرجة متوسطة ، ويعزى ذلك لنوعية الجامعة وعمليات الاستقطاب للمبدعين ، وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات لتصبح أكثر انسجامًا مع متطلبات التغيرات المعاصرة ، و ضرورة توافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم ، كذلك دعوة إدارات التدريب إلى تصميم بعض الدورات التدريبية التي تلي احتياجات القادة والمؤوسين لتطبيق القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي و تكثيف عقد ندوات ولقاءات علمية لتعزيز اهتمام القادة الجامعيين بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتشجيع استقطاب المبدعين .

ونفذ ( التويجري، 2017 ) دراسة بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم ، هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (الحفز الإلهامي ، الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية ، التأثير المثالي ، التمكين ) على عينة بلغت (100) مشرف تربوي ، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة كأداة للمنهج الوصفي التحليلي ، وجاءت نتائج الدراسة بتوفر القيادة التحويلية بدرجة عالية كما ظهرت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار ، وجاءت الدراسة في توصياتها

بأهمية قيام مكاتب التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لزيادة وعي القيادات الإدارية بأسلوب القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة ودورها في العمل القيادي الإداري ، كذلك أيضا الأخذ في الاعتبار عند تعيين القيادات توفر صفات القيادة التحويلية في المعينين ، كما توصي أيضا بأهمية تشجيع القادة مدراء الإشراف بممارسة عناصر القيادة التحويلية .

بينما جاءت دراسة (العازمي ، 2016) بعنوان : القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت ، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت (75) من المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت من أجل معرفة تأثير القيادة التحويلية على أداء المسؤولين بالوزارة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك نوع من التفعيل لعناصر القيادة التحويلية بسلوكيات القادة بمختلف المستويات وقد كان لها أثر كبير في زيادة فاعلية أداء الموظفين خاصة في الحفز الإلهامي والتقدير الشخصي والتمكين ، ويضفي دور القدوة والأب الحاني أثر واضح على تفاعل الموظفين مع المدير ، وتوصي الدراسة بتفعيل أكبر لنمط القيادة التحويلية من خلال التدريب والتغذية العلمية على مهارات القيادة التحويلية والتمكين منها ، وكذلك على القائد تقديم مستوى عال من التفائل والتعاون والاندماج مع العاملين وفق عناصر نمط القيادة التحويلية ، وأن يقلل الفجوة في صراع المنافسة بين الأجيال بالمؤسسة من خلال التقريب للجهات والغايات .

**أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :**

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدامها لنموذج المعادلة البنائية pls كبرنامج احصائي لدراسة العلاقات والتأثيرات بين القيادة التحويلية والشخصية والعمل والعاملين كمرافق لبرنامج spss ، كذلك تختلف عن بعض الدراسات في الفئات المستهدفة من الدراسة حيث أن هذه الدراسة استهدفت العاملين من فئة (نائب مدير دائرة ، ورئيس قسم ، وموظف) بينما أغلب الدراسات السابقة استهدفت فئة المعلمين أو قادة المؤسسات أو عمداء ورؤساء

أقسام الجامعات ، عدا الدراسات المنفذة على مكاتب الإشراف بوزارة التربية ، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بربطها بين النمط القيادي كأسلوب يمكن استخدامه وبين طبائع وصفات شخصيات القادة وامتزاجهما معا تأثيرا وتأثرا على أداء العاملين والعمل ، ولا تدرس العلاقات بل تدرس التأثير المباشر والغير مباشر لكل من نمط القيادة التحويلية ، وكذلك طبيعة الشخصية للقائد .

### منهج الدراسة :

من المهم في العملية البحثية اختيار المنهجية المناسبة والصحيحة بما يتوافق مع أهداف البحث ويجب على أسئلته، و بما أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة ممارسة القيادة التحويلية للقادة وشخصياتهم وتأثيرها على العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان سوف يطبق الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي للحصول على وصف الواقع الحالي كما هو والحصول على الاستنتاجات بصورة كمية ، للتوصل إلى حلول مقترحة لمعالجة مشكلة البحث .

### مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة للبحث الحالي من العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من العام الدراسي 2019-2020، من فئة (مساعد مدير دائرة ، رئيس قسم ، موظف) عددهم (11260) موظفاً وموظفة ، ووفق جدول العالمان كورجش ومورقان Morgan و Krejcie (1970) فإن الحد الأدنى لحجم العينة 375 من إجمالي عدد مجتمع الدراسة 11260 موظف و هو عدد مناسب من المشاركين في الدراسة ، كما استخدم الباحث عينة طبقية (الحصة)(Quota Sampling) الغير عشوائية في الدراسة الحالية لجمع الاستبيان وذلك لوجود طبقتين من الذكور وإناث وكذلك ثلاث فئات وظيفية .

## بناء أدوات الدراسة :

اتجه الباحث في اختيار الاستبانة لتكون أداة جمع بيانات الدراسة كونها تعتبر من أنسب الأدوات في هذه الدراسة ، وذلك من بالاستفادة من الدراسات السابقة والتي تناولت دراسة الجوانب الإدارية بشكل عام ، وموضع الدراسة بشكل خاص ، وحيث أن هدف الدراسة هو ممارسة القيادة التحويلية للقادة وشخصياتهم وتأثيرها على العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، قام الباحث ببناء استبانة موجهة لكل من الإداريين والموظفين في وزارة التربية في سلطنة عمان ، إذ يحتوي استبيان الدراسة قسمين :

**القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي : ( الجنس ، العمر ، الفئة الوظيفية ، المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة في العمل ) .

**القسم الثاني:** ويتكوّن من أربعة متغيرات رئيسية ( متغير القيادة التحويلية : و يتكون هذا المقياس من 16 فقرة مقسمة على 4 محاور متدرجة تعكس مستوى القيادة التحويلية من حيث التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي ) ، ( متغير الشخصية : يتكون هذا المقياس من 20 فقرة مقسمة على 5 محاور متدرجة تعكس مستوى الشخصية القيادية من حيث العصائية ، والانبساط والانفتاح والضمير الحي والقبولية ) ، ( متغير تطوير العاملين : و يتكون هذا المقياس من 16 فقرة مقسمة على 4 محاور متدرجة تعكس مستوى تطور أداء العاملين من حيث المشاركة والتحفيز والتدريب والتمكين ) ، (ومتغير تطوير العمل : يتكون هذا المقياس من 12 فقرة مقسمة على 3 محاور متدرجة تعكس مستوى تطور أداء العمل من حيث الجانب الإداري والإجراءات ، الجانب التقني والتكنولوجي ، والثقافة التنظيمية) وذلك لغرض جمع المعلومات حول موضوع الدراسة .

## أساليب المعالجة الاحصائية المناسبة في الدراسة :

في تحليل البيانات لهذه الدراسة ستجري ثلاث خطوات رئيسية تتضمن إعداد البيانات وتحليلها وكتابة التقارير ، فيما يتعلق بإجراء تحليل للبيانات ، سيتم ذلك على عدة مراحل ، حيث أن المرحلة الأولى من التحليل تتعلق بالخصائص الوصفية والديموغرافية للمستجيبين باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية ، في حين ستضمن المرحلة الثانية تحليل نموذج القياس لتحديد قوة الترابط بين المتغيرات وعناصرها ، والتأكد من صدق التقارب وصدق التمايز والثبات لنموذج الدراسة ، في المرحلة الثالثة سيتم إجراء تحليل النموذج البنائي (الهيكلية) من أجل دراسة العلاقات والتأثير بين المتغيرات من خلال استخدام البرنامج الاحصائي PLS .

## نتائج الدراسة الميدانية :

## النتيجة الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة

الجدول رقم ( 7 ) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة .

	جميع المتغيرات	التحويلية_القيادة	الشخصية	العاملين	العمل
N	Valid	375	375	375	375
	Missing	0	0	0	0
	المتوسط	3.7440	3.7184	3.4927	3.6887
	الانحراف المعياري	.72093	.71109	.76757	.77502
	المجموع	1404.00	1394.40	1309.75	1383.25
	درجة المتوسط	عالية	عالية	عالية	عالية
	الترتيب	1	2	4	3

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع الانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة الأربعة جاءت أكبر أو تساوي (0) وبعلامة موجبة وبذلك جميع الانحرافات طبيعية ، إذ جاء متغير القيادة التحويلية بمتوسط (3.744) وهي درجة عالية وفق تصنيف معيار ليكرت الخماسي واحتلت الترتيب الأول ، كما جاء متغير الشخصية بمتوسط (3.718) وهي درجة عالية واحتلت الترتيب الثاني ، وتعتبر جميع درجات المتوسطات لجميع المتغيرات في بدايات المستوى العالي وبوسطه وهي بذلك تعتبر وسطية لا تتوفر بدرجات عالية جدا أو ضعيفة جدا ومقبولة إلى درجة مرضية .

### قياس صدق التقارب والثبات ومتوسط التباين للنموذج القياسي الكلي للدراسة

الجدول رقم ( 8 ) يوضح قياس صدق التقارب والثبات ومتوسط التباين للنموذج القياسي الكلي .

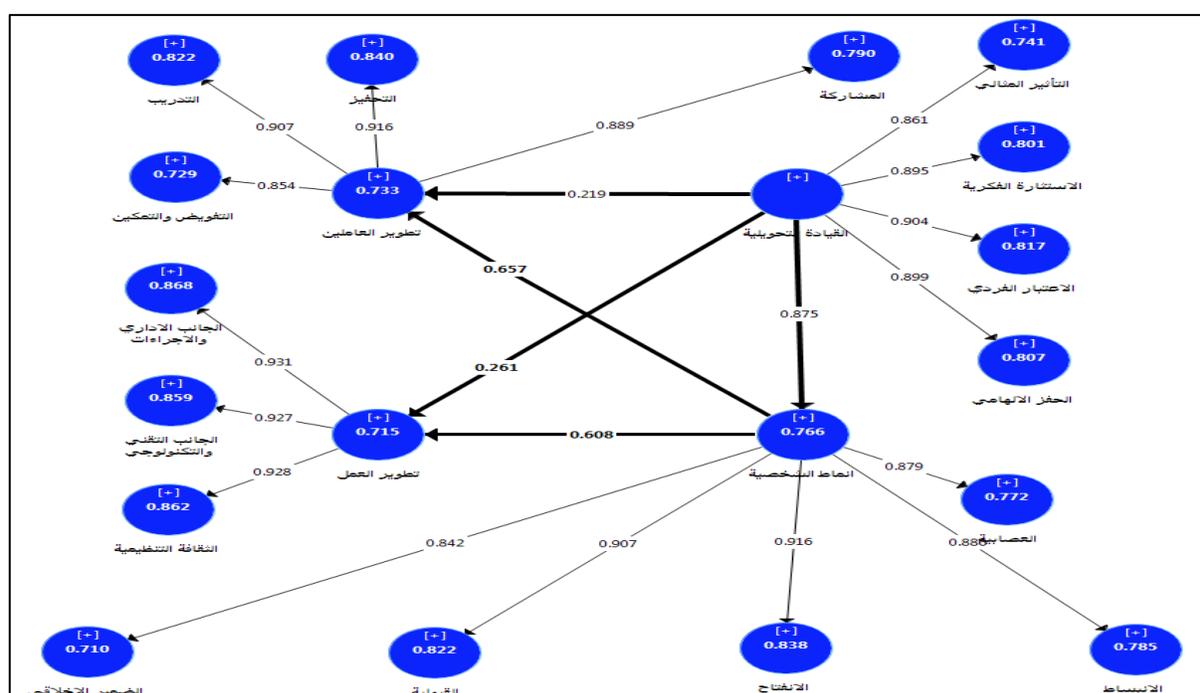
المتغيرات	العناصر	الرمز	Cronbach's Alpha الفاكرونباخ	rho_A ثبات روهو	Composite Reliability الثبات المركب	Average Variance Extracted (متوسط التباين) (AVE)
القيادة التحويلية	القيادة التحويلية -	TLP	0.912	0.912	0.938	0.791
	التأثير المثالي	TLP A	0.876	0.878	0.915	0.730
	الاستشارة الفكرية	TLP B	0.869	0.871	0.911	0.719
	الاعتبار الفردي	TLP C	0.847	0.849	0.897	0.685

	الحفز الإلهامي	TLP D	0.844	0.84 8	0.896	0.683
أنماط الشخصية	انماط الشخصي ة -	B	0.930	0.93 0	0.947	0.781
	الانبساط	BA	0.811	0.81 7	0.876	0.639
	الانفتاح	BB	0.846	0.84 7	0.897	0.685
	الضمير الأخلاقي	BC	0.825	0.83 1	0.884	0.657
	العصابية	BD	0.848	0.85 1	0.898	0.687
	القبولية	BE	0.862	0.86 6	0.906	0.708
تطوير العاملين	تطوير العاملين -	Pe	0.913	0.91 4	0.939	0.794
	التدريب	PeA	0.886	0.88 6	0.921	0.745
	التحفيز	PeB	0.841	0.84 2	0.893	0.677
	التفويض والتمكين	PeC	0.840	0.84 1	0.893	0.676
	المشاركة	PeD	0.894	0.89 4	0.927	0.759
تطوير العمل	تطوير العمل	P	0.920	0.92 0	0.949	0.862
	الثقافة التنظيمية	Pw A	0.919	0.92 0	0.943	0.804
	الجانب الإداري	Pw B	0.902	0.90 3	0.932	0.773

	والاجراءات					
	الجانب التقني والتكنولوجيا	Pw C	0.878	0.878	0.916	0.732

أظهرت النتائج لنموذج القياس الكلي وفق نتائج الجدول رقم ( 8 ) أن تشبع العناصر كانت أكبر من (0.5) ، وهذا يؤكد الارتباط بين أبعاد النموذج وفقراته ، و أن قيمة تي (t) الإحصائية لكل فقرة أكبر من (1.964) ومستوى دلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (0.001) ، وهذا يؤكد الصدق التقاربي لنموذج الدراسة الكلي convergent validity ، كذلك كان معامل ألفا كرونباخ و الثبات المركب أكبر من (0.70) وهذا يؤكد ثبات نموذج القياس الكلي للدراسة ، أيضا كانت قيمة التباين المستخلص أكبر من (0.50) ، فثبات النموذج وفق معايير الثبات الثلاثة ( Cronbach's Alpha ، rho\_A ، Composite Reliability ) تؤكد أن المقاييس تقيس ما وضعت لقياسه وأنها صالحة وصحيحة .

النموذج الهيكلي للدراسة يوضح رسم التفاعل والتأثير بين المتغيرات المباشرة والغير مباشرة للفرضيات.



يتضح من الجداول رقم ( 7 ) ، والجداول رقم ( 9 ) ، والشكل رقم (10) جملة من النتائج والاستنتاجات وهي :

1 - يوجد توفر سمات القيادة التحويلية ، والصفات الشخصية في سلوكيات وممارسات القادة مدراء الدوائر بمديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بدرجة عالية .

2 - يوجد تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائيًا لنمط القيادة التحويلية على طبيعة الشخصية القيادية بدرجة عالية مرتفعة.

3 - يوجد تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائيًا لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين والعمل بدرجة منخفضة .

4 - يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ودال إحصائيًا لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين والعمل من خلال شخصية القائد كوسيط بدرجة متوسطة .

5 - يوجد تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائيًا لطبيعة شخصية القائد على أداء العاملين والعمل بدرجة متوسطة .

6 - برز ارتفاع في مستوى توفر سمات القيادة التحويلية بدرجة عالية بسلوكيات القادة لكن مستوى تأثيرها متوسط إلى ضعيف على الأداء العام للعاملين والعمل نظرًا لعدم اكتسابها معرفيًا وعلميًا وتطبيقها عمليًا بأسلوب القيادة .

7 - ارتفاع مستوى تأثير الشخصية على أداء العاملين أكثر من نمط القيادة التحويلية دلالة على أن الأنماط القيادية يمكن تعليمها للقادة ، وصقل شخصياتهم على طبيعة سماتها .

8 - يمكن التنبؤ في حالة توافر سمات القيادة التحويلية مندجّة وبشكل علمي وعملي مع الصفات الشخصية الإيجابية من ارتفاع في مستوى التأثير على أداء كل من القائد والعمل والعاملين .

التوصيات :

يوصي الباحث بأهمية اعتماد نموذج نمط القيادة التحويلية كمنهجية تعليمية في برامج إعداد القادة قبل وبعد التعيين في الوظائف القيادية وتدوينها كممارسة يومية في طبيعة الشخصية القيادية ، كذلك تدريب العاملين والقادة على

تنمية صفاتهم الشخصية الإيجابية اتجاه العمل والتطوير ، كذلك يوصي الباحث بالاهتمام بعملية اختيار القيادات للوظائف القيادية وفق مقاييس شخصية وقيادية مقننة توضح معالم طبيعة نمطهم القيادي مع طبيعة شخصيتهم.

#### الخاتمة :

سعى الباحث إلى معرفة درجة تأثير نمط القيادة التحويلية على طبيعة شخصية القائد وتأثيرها على أداء العاملين والعمل بدوائر مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، من خلال تطبيق أداة الاستبانة وفق إجراءات علمية دقيقة وتحليل علمي لبياناتها ، أثبت الباحث مقدرتها الاحصائية وقبولها كافتراضات ، وأوضحت النتائج حقيقة مشكلة الدراسة وواقعها ، وقدم الباحث جملة من التوصيات التي تهدف إلى تطوير أداء القادة بصفة العموم والخصوص .

#### References:

#### قائمة المراجع :

- al mky , 'ewatf bnt ebrahym , (2011). almshklat aledaryh fy mkatb aleshrf altrbwy wmwajhtha fy dw' mdkhl alttwyr altnzymy bslnh 'eman , rsalh majstyr ghyr mnshwrh , jam'eh nzwa , sltnh 'eman .
- altwjry , hylh mndyl , (2017). alqyadh althwylyh w'elaqtha bf'ealyh atkhad alqrar lda r'esa' aqsam aleshrf altrbwy bmdynh brydh fy mntqh alqsym - drash mydanyh , mjlh al'elwm altrbwyh walnfsyh , almjld (18) , al'edd (3) .
- althwyny , tarq mhmd , (2014) . drjh mmarsh r'esa' alaqsam alakadymyyn fy jam'eh almlk s'ewd lnmt alqyadh althwylyh mn wjhh nzh a'eda' hy'eh altdrys , mjlh rsalh altrbyh w'elm alnfs , al'edd (44) .
- aljhwry , shmsh bnt hmd , (2013). alahtyajat altdrybyh llqyadat altrbwyh fy almdyryat al'eamh ltrbyh walt'elym fy sltnh 'eman , rsalh majstyr ghyr mnshwrh , jam'eh nzwa , sltnh 'eman .
- alkhwaldh , 'eaydh ahmd , jradat , mhmd hsn ) 2011) . drjh mmarsh 'emda' alklyat wa'eda' hy'eh altdrys fy jam'eh jrsh lslwk alqyadh althwylyh , mjlh bhwth altrbyh alnw'eyh , jam'eh almnsrwh , al'edd (23) .
- alrshydy , dyan , (2018). alqyadh althwylyh w'elaqtha balebda'e altnzymy lda 'emda' wr'esa' alaqsam baljam'eat alhkwmlyh walahlyh bmdynh alryad , almjlh al'erbyh lldrasat alamnyh , jam'eh nayf ll'elwm almnyh , mjld (33) , al'edd (71) .
- al'eazmy , mbark hmyd , (2016m). alqyadh althwylyh wathrha 'ela ada' alms'ewlyn bwzarh altrbyh bdwlh alkwy ,mjlh klyh altrbyh balzqazyq , msr al'edd (92) .
- alghylanyh , thrya bnt salm bn mhmd , (2012). waq'e almmarsat aledaryh lmdyry al'emwm fy almhafzat alt'elymyh bslnh 'eman fy dw' m'eayyr aledarh alastryjy mn wjhh nzh mdyry aldwa'er , rsalh majstyr ghyr mnshwrh , jam'eh m'eth , alardn .
- almndyl , syth , alsmy , rhab , wakhrwn , (2018). alsmat alshkhsy wathrha fy tfshy zahrh altnmr fy by'eh al'eml – drash mydanyh 'ela aledaryat bjam'eh almlk 'ebdal'ezyz bjdh , mjlh al'elwm alaqsadyh waledaryh walqanwny , al'edd (9) , almjld (2) .

- alnsyry , 'ebyr mslm , alsfasfh , mhmd , (2016). mstwa antshar alsllwk alanshaby lda altlhb al'emanyyn aldarsyn baljam'eat alardnyh w'elaqth bal'ewaml alkhms alkbra fy alshkhsyh , rsalh majstyr ghyr mnshwrh , jam'eh m'eth , alardn .
  - hsn , mhmd ahmd , (2014) . edarh altghyyr altnzymy almsadr walastratyjyat , alshrkx al'erbyh almthdh lltswyq waltwrydat , t3 , alqahrh , msr .
  - zydan , rym 'eatf , (2011). alsamat alshkhsyh lda m'elmy alt'elym almsand wm'elmath fy mdars wkalh alghwth aldwyh fy aldfh alghrbyh mn wjhat nzzr almshrfyn 'ela 'emlhm balmdrsh , rsalh majstyr ghyr mnshwrh , jam'eh alnjah alwtyny , flstyn .
  - lshkw, fwzyh bnt abrahym bn 'ebdallh , (2015). nmwdj mqtrh lttwyr kfa'h ada' aladaryyn al'eamlyn fy wzarh altrbyh w alt'elym bslnh 'eman wfqa lnzryh alnzm , drash dktwrah , aljam'eh alardnyh , alardn , 'eman .
  - mkhtar , nhlh njm aldyn , als'edawy , ahmd sltan , (2014). altshwh aledraky w'elaqth basalyb alt'elm w'ewaml alshkhsyh alkhms alkbra lda tlhb almrhlh ale'edadyh , mjlh alastad , mjld (2) , al'edd (211) . jam'eh bghdad .
  - wa'er , wsylh , (2015). dwr alanmat alqyadyh fy tnmyh alebda'e aledary , rsalh dktwrah fy al'elwm alaqtadyh , jam'eh bskrh- aljza'er .
- s-Burns, J, (1978). Leadership , New York: Happer & Row Publisher.

