

أثر الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والأداء
الوظيفي في القطاع التربوي في سلطنة عمان

إعداد

سالم عيسى محاد العوائد

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

٢٠٢٢م

أثر الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والأداء

الوظيفي في القطاع التربوي في سلطنة عمان

إعداد

سالم عيسى محاد العوائد

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (الإدارة التربوية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

أكتوبر ٢٠٢٢ م

ملخص البحث

تواجه المنظمات في هذه الأيام تغييرات داخل المنظمة نفسها، وتحديات محلية وعالمية، لذلك فإن تبني أسلوب القيادة التحويلية أصبح ضرورة لإحداث تغيير إيجابي في المنظمة، تمكنها من البقاء في المنافسة، وكذلك تحقيق أهدافها. لذلك هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، أثر الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يعتبر منهجاً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقاً لطبيعة وأهداف الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الكمي والطريقة المستعرضة لجمع البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، وقام الباحث بتطوير أداة الاستبيان مكونة مكونة من (٣٧) فقرة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وهي القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي الأداء الوظيفي، وتم توزيع أداة الدراسة على (٥٠٠) موظف في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتمكن الباحث من الحصول على (٤٠٤) استمارة صالحة لعملية التحليل، وتم استخدام برنامج ال SPSS لفحص البيانات وإجراء التحليل الوصفي، كما تم استخدام برنامج AMOS لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار الصدق والثبات للنموذج القياسي الكلي، ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ومهم للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وأثر إيجابي للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، وأن الالتزام التنظيمي يقوم بدور الوسيط الجزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتمت مناقشة نتائج الدراسة طبقاً للإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمنت الدراسة بعض الاستنتاجات والتوصيات وبعض الاقتراحات للدراسات المستقبلية.

ABSTRACT

Organizations these days are facing changes inside the organization as well as local and global challenges, thus adopting the transformational leadership style has become vital to bring about positive change in the organization, allowing it to stay competitive while also achieving its objectives. Therefore, this study aims to examine the effect of organizational commitment as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and job performance among employees in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. A descriptive approach and survey method were used, which is appropriate for achieving the study objectives. According to the study's nature and objectives, the quantitative approach and the cross-sectional method were used to collect the data to test the study hypotheses. The researcher developed a questionnaire consisting of (37) items to collect data about the study variables: transformational leadership, organizational commitment, and job performance. The study tool was distributed to (500) employees in the Ministry of Education and its affiliated directorates using a stratified random sample, and the researcher was able to obtain (404) valid questionnaire for the analysis. The SPSS program was used to screen the data and perform the descriptive analysis. AMOS program was used to conduct the confirmatory factor analysis (CFA) to test the validity and reliability of the overall measurement model and the structural equation modelling (SEM) to test the study hypotheses. The study results revealed a positive and significant impact of transformational leadership on organizational commitment and job performance and a positive impact of organizational commitment on job performance. Organizational commitment plays a partial mediator in the relationship between transformational leadership and job performance. The study results were discussed according to the theoretical framework and previous studies. Conclusions, recommendations, and suggestions for future studies were included.

APPROVAL PAGE

The thesis of Salim Issa Mahad ALawaid has been approved by the following:

Dawood Abdulmalek Yahya Al-Hidabi
Supervisor

Mohd Burhan Ibrahim
Co-Supervisor

Abdulmajid Mohammed Aldaba
Co-Supervisor

Muhammad Sabri Sahrir
Internal Examiner

Mohammed Sahran Al-Mekhlafi
External Examiner

Muhammad Laeba
Chairman

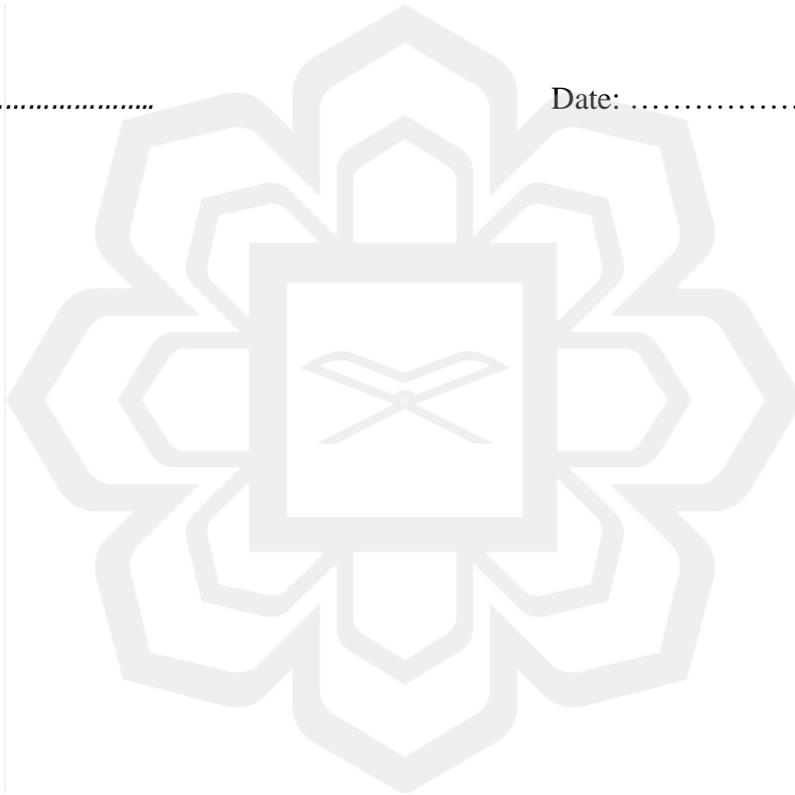
DECLARATION

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

Salim Issa Mahad ALawaid

Signature:

Date:



الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا

إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة ل: سالم عيسى محاد العوائد

أثر الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في القطاع
التربوي في سلطنة عمان

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

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

أكد هذا الإقرار: سالم عيسى محاد العوائد

التوقيع:

التاريخ:

إلى الذين رافقوني في رحلتي البحثية بدعمهم وتشجيعهم؛ إلى زوجتي الحبيبة وأولادي
الغالين. وإلى الذين بثوا فيَّ حُبَّ العلم والاطلاع؛ إلى أبي وأمي وإخواني وأخواتي
وأصدقائي.

وإلى كُلِّ مَنْ رَفَدَنِي بِنصِيحَةٍ أَوْ أَهَدَى إِلَيَّ دَعْوَةً فِي ظَهْرِ الْغَيْبِ أَوْ سَانَدَنِي وَدَعَمَنِي
بِمَعْلُومَةٍ أَوْ إِرْشَادٍ أَوْ تَوْجِيهِ أَوْ تَشْجِيْعٍ؛ إِلَيْكُمْ جَمِيعاً أَهْدِي هَذَا الْعَمَلَ.

الشكر والتقدير

أتشرفُ بتقديم شكري وتقديري بادئ ذي بدء إلى المشرف الأول لدراستي البروفيسور داوود عبدالمملك الحدابي، الذي كان له اليدُ الطولى في توجيهي وإرشادي طيلة هذه الرحلة العلمية، والذي رفداني بالكثير من التوجيهات والارشادات القيمة.

وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في مدّي بيد العون في إنجاح هذه الدراسة وهذا البحث وأسأل الله للجميع السداد والتوفيق.



فهرس محتويات البحث

ب	ملخص البحث
ج	ملخص البحث بالإنجليزية
د	صفحة القبول
هـ	صفحة التصريح
و	صفحة الإقرار
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
س	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	المقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٩	أهداف الدراسة:
١٠	أسئلة الدراسة:
١٠	فرضيات الدراسة:
١١	نموذج الدراسة (الإطار المفاهيمي):
١٢	أهمية الدراسة:
١٣	مصطلحات الدراسة:
١٤	حدود الدراسة:
١٤	خلاصة الفصل:

١٦	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٦	تمهيد
١٦	أولاً: الإطار النظري:
١٦	مقدمة:
١٧	١- القيادة:
١٧	مفهوم القيادة:
١٩	نظريات القيادة:
٢٠	٢- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:
٢١	القيادة التحويلية:
٢٣	أسس نظرية القيادة التحويلية:
٢٤	مفهوم القيادة التحويلية:
٢٦	أبعاد القيادة التحويلية:
٣١	فوائد القيادة التحويلية:
٣٢	٣- الأداء الوظيفي:
٣٣	مفهوم الأداء الوظيفي:
٣٥	أبعاد الأداء الوظيفي:
٣٦	أهمية الأداء الوظيفي:
٣٨	٤- الالتزام التنظيمي:
٣٩	مفهوم الالتزام التنظيمي:
٤١	الالتزام التنظيمي من منظور إسلامي:
٤١	أبعاد الالتزام التنظيمي:
٤٤	أهمية وفوائد الالتزام التنظيمي:
٤٧	٥- العلاقة بين متغيرات الدراسة:
٤٧	العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:
٤٩	العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:	٥٠
ثانياً: الدراسات السابقة:	٥٢
١- الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي: ..	٥٢
٢- الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي: ..	٥٧
٣- الدراسات السابقة حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: ..	٦١
مناقشة لماورد في الدراسات السابقة:	٦٥

٧١ الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

تمهيد:	٧١
منهج الدراسة:	٧١
مجتمع الدراسة:	٧٣
عينة الدراسة:	٧٤
أداة الدراسة (الاستبانة):	٧٧
صدق وثبات الاستبانة:	٨١
الصدق الظاهري للاستبانة:	٨١
صدق الاتساق الداخلي:	٨٢
تطبيق الاستبيان:	٨٨
الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل الدراسة:	٨٩
ملخص الفصل:	٩١

٩٢ الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات

المقدمة:	٩٢
إعداد البيانات لعملية التحليل:	٩٣
حجم عينة الدراسة:	٩٣
التأكد من مطابقة البيانات للافتراضات (الشروط) الإحصائية:	٩٤

٩٧	الحالة الطبيعية للبيانات (التوزيع الطبيعي):
١٠١	مصفوفة الارتباط (قوة الارتباط الداخلي):
١٠٣	التحليل الوصفي للمستجيبين في الدراسة:
١٠٣	تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس:
١٠٤	تصنيف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:
١٠٥	تصنيف عينة الدراسة حسب الخبرة:
١٠٦	توزيع عينة الدراسة حسب المديرية (المحافظة):
١٠٨	التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis:
١١٠	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة التحويلية:
١١٢	الصدق والثبات لأنموذج القيادة التحويلية:
١١٣	صدق التمايز Discriminant Validity:
١١٤	التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي:
١١٧	الصدق والثبات لأنموذج الالتزام التنظيمي:
١١٧	صدق التمايز Discriminant Validity:
١١٨	التحليل العاملي التوكيدي للأداء الوظيفي:
١٢٠	الصدق والثبات لأنموذج الأداء الوظيفي:
١٢١	صدق التمايز Discriminant Validity:
١٢٢	التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج القياسي الكلي:
١٢٤	الصدق والثبات لأنموذج القياسي الكلي:
١٢٤	صدق التمايز Discriminant Validity:
١٢٥	الأنموذج الهيكلي للدراسة واختبار الفرضيات:
١٢٧	أولاً: الفرضيات المباشرة بين متغيرات الدراسة:
١٢٨	الفرضية المباشرة الأولى:
١٢٨	الفرضية المباشرة الثانية:
١٢٩	الفرضية المباشرة الثالثة:

- ثانياً: العلاقة غير المباشر بين المتغيرات: ١٣٠
- الفرضية الرابعة الغير مباشرة: ١٣٠
- معامل التحديد (R2): ١٣١

١٣٣ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- تمهيد: ١٣٣
- خلفية الدراسة: ١٣٣
- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة: ١٣٦
- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: ١٣٦
- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: ١٣٩
- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: ١٤١
- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: ١٤٣
- الاستنتاجات: ١٤٤
- المساهمة النظرية للدراسة: ١٤٦
- التوصيات: ١٤٨
- محددات الدراسة ومقترحات للدراسات المستقبلية: ١٤٩
- الخاتمة: ١٥٠

١٥٢ قائمة المصادر والمراجع

- المراجع العربية: ١٥٢
- المرجع باللغة الإنجليزية: ١٥٩

١٦٩ الملاحق

- ملحق رقم (١) الإستبانة في صورته النهائية بعد التحكيم ١٦٩
- ملحق رقم (٢) اعضاء لجنة التحكيم ١٧٤

ملحق رقم (٣) رسالة الجامعة لوزارة التعليم بالموافقة على جمع البيانات ١٧٥



قائمة الجداول

٧٤	تفاصيل مجتمع الدراسة موزعين حسب المحافظة والجنس	جدول (٣-١)
٧٦	حجم عينة الدراسة	جدول (٣-٢)
٧٨	يوضح تفاصيل عينة الدراسة موزعين حسب المحافظة والجنس	جدول (٣-٣)
٨٠	تفاصيل حول إدارة الدراسة	جدول (٣-٤)
٨٣	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمتغير القيادة التحويلية	جدول (٣-٥)
٨٤	معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمتغير القيادة التحويلية	جدول (٣-٦)
٨٥	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمتغير الالتزام التنظيمي	جدول (٣-٧)
٨٥	معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمتغير الالتزام التنظيمي	جدول (٣-٨)
٨٦	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي	جدول (٣-٩)
٨٧	معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي	جدول (٣-١٠)
٨٨	معاملات الثبات لمجاور الدراسة والمحور الكلي للمتغير	جدول (٣-١١)
٩٤	عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة	جدول (٤-١٢)
٩٥	القيم المتطرفة	جدول (٤-١٣)
٩٦	قيم مهالانوبس للقيم المتطرفة للمتغيرات المتعددة	جدول (٤-١٤)
٩٧	قيم كوك Cook للقيم المتطرفة للأبعاد المتعددة	جدول (٤-١٥)
٩٨	الإلتواء Skewness، التفلطح Kurtosis	جدول (٤-١٦)
١٠٢	عامل التسامح وعامل التضخم	جدول (٤-١٧)
١٠٣	مصنوفة الارتباط بين مجاور الدراسة	جدول (٤-١٨)
١٠٤	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	جدول (٤-١٩)
١٠٥	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	جدول (٤-٢٠)
١٠٦	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	جدول (٤-٢١)
١٠٧	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	جدول (٤-٢٢)
١١١	مؤشرات أتمودج القيادة التحويلية	جدول (٤-٢٣)
١١٣	ثبات وصدق تطابق النموذج	جدول (٤-٢٤)
١١٤	الجذر التربيعي للتباين المستخلص وقيم الارتباط بين أبعاد النموذج	جدول (٤-٢٥)

١١٦	مؤشرات أ نموذج الالتزام التنظيمي	جدول (٤-٢٦)
١١٧	ثبات وصدق تطابق لنموذج الالتزام التنظيمي	جدول (٤-٢٧)
١١٨	الجذر التربيعي للتباين المستخلص وقيم الارتباط بين أبعاد النموذج	جدول (٤-٢٨)
١٢٠	مؤشرات أ نموذج الالتزام التنظيمي	جدول (٤-٢٩)
١٢١	ثبات وصدق تطابق لنموذج الأداء الوظيفي	جدول (٤-٣٠)
١٢٢	الجذر التربيعي للتباين المستخلص وقيم الارتباط بين أبعاد النموذج	جدول (٤-٣١)
١٢٣	مؤشرات المطابقة لنموذج القياسي الكلي	جدول (٤-٣٢)
١٢٤	ثبات وصدق تطابق لنموذج الأداء الوظيفي	جدول (٤-٣٣)
١٢٥	الجذر التربيعي للتباين المستخلص وقيم الارتباط بين أبعاد النموذج	جدول (٤-٣٤)
١٢٧	مؤشرات المطابقة لنموذج الهيكلية	جدول (٤-٣٥)
١٣٠	نتائج الفرضيات المباشرة للدراسة	جدول (٤-٣٦)
١٣١	نتائج تحليل الفرضية غير المباشرة	جدول (٤-٣٧)
١٣٢	الارتباط التربيعي المتعدد	جدول (٤-٣٨)

قائمة الأشكال

١١	أ نموذج الدراسة	شكل (١)
٩٩	(P-P-Plot) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات	شكل (٢)
١٠٠	الرسم البياني (Histogram)	شكل (٣)
١٠١	اختبار تجانس التباين للبيانات	شكل (٤)
١٠٤	تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس	شكل (٥)
١٠٥	تصنيف عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	شكل (٦)
١٠٦	تصنيف عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	شكل (٧)
١٠٧	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	شكل (٨)
١١١	التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية	شكل (٩)
١١٤	التحليل العاملي التوكيدي الاولي للالتزام التنظيمي	شكل (١٠)
١١٦	التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي بعد التعديل	شكل (١١)
١١٩	التحليل العاملي التوكيدي الأولي للأداء الوظيفي قبل التعديل	شكل (١٢)
١٢٠	التحليل العاملي التوكيدي للأداء الوظيفي بعد التعديل	شكل (١٣)
١٢٣	التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي	شكل (١٤)
١٢٧	النموذج الهيكلي للدراسة	شكل (١٥)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

في القرن الحادي والعشرين، سرعان ما تتغير بيئة منظمات الأعمال بمختلف أشكالها، العامة والخاصة، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات أكثر اضطراباً، وتعمل في ظل ظروف عدم الاستقرار في عملها، الأمر الذي يجبر هذه المنظمات على مواجهة هذه التحولات العاجلة والناشئة، خاصة مع زيادة طلبات العملاء للحصول على مواصفات عالية الجودة للخدمات وللمنتجات، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تسريع عمليات تطوير خدماتها الجديدة باستمرار لتحقيق رضا عملائها.

لذلك، لن تستمر المنافسة بين منظمات الأعمال العامة والخاصة بالطرق التقليدية، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات الاستجابة لهذه البيئات من خلال تغيير الأساليب التنظيمية وأساليب القيادة (Al-azzam, 2015). فالتغيرات في البيئة الخارجية تعمل كديناميكية للتغيير في المنظمات، وهذه المنظمات يجب أن تستجيب وتتكيف مع الظروف الجديدة، وكذلك مع العولمة التي زادت المنافسة بين المنظمات، لأنها تخلق الكثير من الفرص التي يمكن استغلالها من قبل منظمات الأعمال، وأصبح العملاء يطلبوا خدمات عالية الجودة، ويتطلب ذلك اتباع النظم والطرق العلمية في تطوير المنظمات لمواجهة التحديات الجديدة،

وعندما تواجه المنظمات تغييرات داخل المنظمة نفسها، وتحديات محلية وعالمية، فإن القيادة التحويلية ضرورية لإحداث تغيير إيجابي في المنظمة (Pasaman, Nimran, Raharjo, & Utami, 2019)، ويمكن أن تحقق القيادة التحويلية المستوى المطلوب من التقدم في هذه المنظمة، لذلك يجب أن يكون هناك عمل قيادي للنهوض بالموظفين والأداء التنظيمي، لأن القيادة التحويلية يمكن أن تحرك الموظفين في الاتجاه الصحيح، وفقاً إلى رؤية المنظمة ورسالتها وتحفيزهم على الالتزام وتحسين أدائهم (Pasaman, et al, 2019). وفي حالة غياب القيادة التحويلية في

المنظمة، لن يغير الموظف مواقفه وسلوكه ويمكنه حتى من تجربة تغييرات وسلوكيات سلبية، والتي تؤثر على تغيير المنظمة لتحقيق أهدافها.

والمؤسسة التربوية تعتبر من أكثر المؤسسات ارتباطاً بالبيئة الخارجية المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالظروف المحيطة بها فهي تأثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، لذلك عليها أن تعمل على ضمان استمرارية عملها التربوي والتكيف ومواكبة جميع التغييرات التي تحدث في بيئة عملها، بل المحاولة أن تكون هي صاحبة الريادة في إحداث التغييرات (البلوشي، المهدي وحما، ٢٠١٩)، لذلك فإن المؤسسات التربوية بحاجة إلى قيادة تربوية قادرة على مواجهة تحديات هذا العصر التي تواجه المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص مثل التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وطبيعة المنافسة بين المؤسسات التربوية العامة والخاصة، وطبيعة السوق العالمي وتغيير وجه المنافسة، وتغيير طريقة توظيف الأفراد طبقاً لحاجة المنظمة (الشريف، ٢٠١٤)، فهذه التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، تتطلب وجود قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات وقادرة على تهيئة البيئة الداخلية الصحية لمواجهة التحديات المعاصرة.

إن البيئة التربوية الصحية والمحفزة بحاجة إلى وجود قيادة تحويلية قادرة على الابتكار والإبداع التي تمكنها من تحقيق رؤيتها وأهدافها بفاعلية، والتعامل مع المشكلات الوظيفية بكل حكمة وموضوعية، أي أن يتمكن القادة التربويون من تغيير أداء الموظفين عن طريق إيجاد حلول، وأفكار وظيفية وتربوية جديدة بمساعدة الموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة، فتقوم بتهيئة البيئة المناسبة التي تمكن الموظفين من تجريب أفكارهم الإبداعية التي تتفق مع أهداف المؤسسة التربوية، وتحفز الموظفين المبدعين على تنفيذ أفكارهم، التي تساهم في إحداث تغيير يرتقي بالأداء الوظيفي (البلوشي، المهدي وحما، ٢٠١٩).

إن رؤية عمان لدور المؤسسات التعليمية في نهضة عمان والذي جاء فيها " أن الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي والابتكار سوف يكون في سلم أولوياتنا الوطنية، وسنمده بكافة أسباب التمكين باعتبارها الأساس الذي من خلاله سيتمكن أبنائنا من الإسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة" (التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠١٩)، إن ترجمة هذه الرؤية يحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على توفير بيئة

داعمة ومحفزة تمكن الموظفين من تأدية عملهم بكفاءة عالية، والابتكار في تقديم الخدمات المتطورة التي تسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة للمعلم في تأدية رسالته بكفاءة واقتدار.

فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي توفر بيئة داعمة ومحفزة لموظفيها ليكونوا قادرين على بذل الجهود والابتكار في تأدية عملهم يفوق التوقعات، وذلك من خلال تبني القيادة التحويلية التي تعتبر نمطاً فريداً من أنماط القيادة، والتي تهدف إلى ترجمة رؤية قيادة المؤسسة إلى واقع، وترجمة رسالة المنظمة إلى خطط وأنشطة وأهداف يتم تحقيقها من خلال تحفيز العاملين والارتقاء بأدائهم، والاهتمام باحتياجاتهم في كافة المستويات الإدارية، فالقيادة التحويلية يكون صاحبها لديه رؤية ورسالة واضحة، ولديه أهداف ومعايير عالية يريد تحقيقها، ولديه جاذبية شخصية، ويكسب احترام الموظفين (الحراصي، ٢٠١٣).

ونظراً لأهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العامة والخاصة، فإن أهميتها في المؤسسات التربوية يعتبر أكثر أهمية، لما لهذه المؤسسة من أدوار متعددة في المجتمع، ولكي تقوم المؤسسة التربوية بدورها بكفاءة وفاعلية، فإنها في أمس الحاجة إلى قيادة إدارية لديها من المهارات الإدارية ما يمكنها من التأثير الإيجابي على الموظفين، لأنهم العنصر البشري المهم الذي به تحقق المؤسسة التربوية أهدافها، والقيام بدورها الفعال في تقدم وتطور المجتمع، من خلال تنشئة جيل عماني متمسك بالقيم والسلوكيات المستمدة من حضارته التاريخية وسلوكه الحضاري، وتزويدهم بالمعارف والعلوم المعاصرة التي بها يستطيع المساهمة بفعالية في تطور ورفاهية عمان.

فالقيادة التحويلية كما عرفها باس وأفوليو (Bass and Avolio, 1994) هي سلوك القائد لتحقيق نتائج أعلى باستخدام واحد أو أكثر من الأبعاد الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وفقاً لباس وأفوليو (Bass and Avolio, 1994)، فإن القيادة التحويلية هي الأداة الأكثر فعالية لتحفيز الموظفين والتأثير على سلوكياتهم ومواقفهم وتحسين أداء الموظف. يعتقد أسرار الحق وكوشينك (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016) أن لقيادة ومديري المؤسسة تأثير كبير على موظفيهم، وأن تأثير القيادة التحويلية يكون مهم وأكثر تأثيراً في سلوك الموظفين وتطوير أدائهم في قطاع الخدمات، مثل قطاع التربية والتعليم (Salamzadeh et al, 2019).

وأسلوب القيادة التحويلية يعتبر من أهم وأفضل الأساليب القيادية التي ترتقي بالعاملين، وتضعهم في منزلة رفيعة في سلم الاحتياجات البشرية، ومتطلبات المؤسسة الذاتية والاجتماعية، وهذا ما جعل أسلوب القيادة التحويلية مطلباً ملحاً لمواجهة التحديات التي تواجه قطاع التربية والتعليم بشكل خاص، لأن هذا الأسلوب القيادي يعمل على تفاعل مجموعة من المقومات والعوامل المحفزة للأداء النوعي على مستوى المؤسسة، وأهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة في ظل الظروف والتحديات والتطورات الحديثة والمتسارعة، وذلك من خلال قدرته في التأثير على سلوك الموظفين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم على مواجهة الصعوبات والمشكلات التي تواجه مؤسساتهم، وأن القادة التحويلين ينتهجون سلوكاً يؤدي إلى تحقيق نتائج عالية (البلوشي، المهدي والحمادي، ٢٠١٩).

إن فاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها في مواجهة التحديات لا يمكن أن تعزى لعامل واحد بعينه مثل القيادة التحويلية، بل تفاعل مجموعة من الأبعاد التي قد تسود في بنية المؤسسة وطريقة التعامل بين العاملين وبينهم وبين المؤسسة، ومدى اتسام هذه العلاقة بالصحة التنظيمية، لذلك فإن للقيادة التحويلية نصيباً من تحمل المسؤولية نحو طبيعة العلاقة بين الموظفين ومؤسساتهم، والثقة السائدة بين الموظفين والمؤسسة، وإن دور القيادة التحويلية مهم وكبير في تعزيز العلاقة بين الموظفين ومؤسساتهم، لذلك اهتم العلماء والمختصون بالمنظمات التربوية بدراسة بيئات العمل، لأن المؤسسة التي تتمتع ببيئة تنظيمية صحية وجيدة، هي تلك المؤسسة التي تستطيع الحياة في محيطها، وتتكيف مع المتغيرات في بيئتها، والاستمرار في النمو والازدهار على المدى البعيد (البلوشي وآخرون، ٢٠١٩).

لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم دعائم القيادة التحويلية لأنه يعبر عن مدى استعداد الفرد لبذل مزيداً من الجهود لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء والاستمرار فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بقيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥؛ Thamrin, 2012). يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة والمشاركة فيها (Meyer and Allen, 1997). وفقاً لماير وألين (١٩٩٧)، وهناك ثلاث مكونات للالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي الذي يشير إلى ارتباط الموظفين العاطفي بمنظمتهم؛ الالتزام المستمر الذي يشير إلى استعداد الموظف للبقاء في المنظمة، والالتزام المعياري الذي يشير إلى

شعور الموظف بالالتزام تجاه المنظمة، لذلك فإن الالتزام التنظيمي المكتشف له تأثير كبير على أداء الموظفين (Tabouli, Habtoor, & Nashief, 2016; Zhao, 2019). ويعتبر الالتزام التنظيمي مهم جداً وخصوصاً في المنظمات الخدمية التي تتعامل مباشرة مع عملائها، كون الالتزام التنظيمي يعتبر عامل مؤثر في أداء الموظفين، وتقديمهم خدمة متميزة تنال رضا عملاء المنظمة، لأنه من الصعب على المؤسسات الخدمية تقديم خدمة جيدة لعملائها عندما يكون موظفيها غير ملتزمين تجاه قيم وأهداف هذه المنظمة (Al-Refaei et al. 2019; Zumrah et al., 2021). ويعتبر الأداء الوظيفي الجيد هدف أساسي للمؤسسة التربوية، من أجل تقديم خدمة متميزة للمستفيدين الداخليين (المعلمين والإداريين في المدارس) لتسهيل عملهم والارتقاء به من أجل النهوض بالعملية التعليمية والوصول إلى تعليم ذات جودة عالية تسهم في تطور ورقي المجتمع، وكذلك تقديم خدمة متميزة للمستفيدين من خارج المؤسسة التربوية والنهوض بالخدمة العامة لما فيها من تسهيل تطور ورفاهية المجتمع، وبما أن الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية لم يرتقي إلى المستوى المطلوب، فإن تعزيز الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة من خلال تبني القيادة التحويلية تعتبر عوامل مهمة لتطوير الأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تواجه الأنظمة التربوية العديد من التحديات المتسارعة في هذا العصر، لذلك فهي بحاجة إلى مراجعة مستمرة لأساليبها وأدوارها، وكيف يمكن أن تتعامل مع الظروف والتحديات الجديدة، وهذا يحتاج وعياً متجدداً لدى القادة الإداريين، وتطوير ومهاراتهم القيادية في كيفية التعامل مع المرؤوسين، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة للموظفين وترسي روح التعاون فيما بينهم، وبين الموظفين والقيادة، وتظهر اهتمام القادة باحتياجات الموظفين وتلبيتها لهم، وكذلك التأثير فيهم من خلال سلوك القادة الذي يفرض احترام المرؤوسين لهم، وكذلك تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم من مهارات وابتكارات تفوق التوقعات وتحقيق الأهداف (الحراصي, ٢٠١٣).

إن توفير البيئة الداعمة والمحفزة على الأداء الجيد والابتكار في المؤسسات التربوية هو في أعلى سلم الأولويات الوطنية لقيادة الدولة (التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠١٩)، لأنها تدرك أن توفير مناخ إيجابي في المؤسسة التربوية، وخلق ثقافة تنظيمية مستندة على الإرث

التاريخي والحضاري لعمان تحفز العاملين نحو الأداء الجيد، من الأمور التي تؤدي إلى بناء مؤسسة تربوية تتمتع ببيئة تنظيمية قوية وصحية، تدفع بالعاملين إلى الالتزام بأداء المهمات المطلوبة منهم بكل كفاءة وأكثر من المتوقع بما يعود بالمنفعة على المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها في تنشئة جيل عماني قادر على الابتكار ومواجهة التحديات الجديدة بما يعود بالنفع على تقدم وتطور ورفاهية المجتمع ككل.

إلا أن واقع البيئة التنظيمية في القطاع الحكومي في سلطنة عمان يشير إلى غير ذلك، وبما أن الالتزام التنظيمي يعبر عن مدى استعداد الفرد لبذل مزيداً من الجهود لصالح المنظمة، ورغبته في البقاء والاستمرار فيها، وقبوله وإيمانه بقيم واهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، إلا أن المؤسسة التربوية في سلطنة عمان تعاني من ضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث أشارت الكثير من الدراسات السابقة إلى ضعف في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة التربوية مثل دراسة البلوشي وآخرون (٢٠١٩) حيث أشارت إلى ضعف مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة التعليمية في سلطنة عمان بسبب عدم قدرة القيادة في توفير بيئة تنظيمية محفزة للموظفين، وكذلك دراسة الحراسي (٢٠١٧) والتي وجدت ضعف في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين التربويين في سلطنة عمان، وأن هذا له علاقة بممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية، ودراسة كشوب (٢٠١٩) والتي أشارت إلى ضعف مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الوحدات الإدارية نتيجة غياب البيئة المحفزة للعمل والتي لا توفر فرص الترقية ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

إن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم، وعدم معالجته من قبل القيادة التربوية من خلال توفير البيئة المحفزة والتي تزيد من رغبة الموظفين في البقاء والاستمرار في العمل، أدى ذلك إلى تدمير الموظفين وعدم رغبتهم في مواصلة العمل، حيث طالب بعضهم بنقل خدمتهم من وزارة التربية والتعليم إلى جهات أخرى (البلوشي وآخرون، ٢٠١٩) بينما عدداً كبيراً من الموظفين يستقيل سنوياً من وزارة التربية والتعليم قبل بلوغ سن التقاعد، ففي النصف الأول من العام ٢٠١٨ وصل عدد المستقيلين من وزارة التربية والتعليم (٧١) موظف (التقرير الإحصائي لصندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية لشهر يونيو ٢٠١٨). هذه المشكلة أدت إلى ضعف الأداء الوظيفي لموظفين، وضعف في تقديم الخدمات للمواطنين،