

The degree of transformational leadership practice in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman and its impact on employees' organizational commitment

Salim Issa Mahad Alawaid

Dawood Abdulmalek Al-Hidabi

Abdulmajid M. A. Aldaba

Kulliyah of education || International Islamic University || Malaysia

Abstract: This study aimed to identify the degree of implementing the transformational leadership in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, and its impact on the employee's organizational commitment. To achieve the objectives of the study, the quantitative approach was used, and a questionnaire of (24) items was developed to measure the study's variables. After verifying the validity and reliability of the tool, it was distributed to a sample of (404) employees in the Ministry of Education and its directorates in some Omani Governorates. The study data was analysed in two stages: the first stage was done using the SPSS program to conduct a descriptive analysis of the study sample, and to measure the degree of implementing transformational leadership and the level of organizational commitment. The second stage was done by using AMOS program to perform the confirmatory factor analysis (CFA) of the overall measurement model of the study, and the structural model test to examine the direct relationship between transformational leadership and organizational commitment. The results of the study revealed that the implementing of transformational leadership in all its dimensions in the Ministry of Education was high, the mean was (3.96), and that the level of organizational commitment among employees was medium, the mean was (3.67). The study revealed a positive and significant impact of the implementing transformational leadership on the organizational commitment. The study included some conclusions and some recommendations such as enhancing the awareness of the importance of adopting a transformational leadership style, and implementing training courses to develop the capabilities of the leadership of administrative units, and preparing them to apply the transformational leadership style. In addition the study include some suggestions for future studies.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, Ministry of Education in the Sultanate of Oman.

درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

سالم عيسى محاد العوائد

داود عبد الملك الحدابي

عبد المجيد محمد عبد الوهاب الدباء

كلية التربية || الجامعة الاسلامية العالمية || ماليزيا

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، وتم بناء أداة استبيان مكونة من (24) فقرة تقيس القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، تم توزيعها على عينة مكونة من (404) من الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في بعض المحافظات العمانية. وتم تحليل بيانات الدراسة بمرحلتين: الأولى تمت باستخدام برنامج spss لإجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة، وقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. والثانية باستخدام برنامج AMOS لإجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي للدراسة، واختبار النموذج الهيكلي لاختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسة القيادة التحويلية بكافة أبعادها في وزارة التربية والتعليم كان عالياً بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وان مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة (3.67). وكشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ومهم لممارسة القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وتضمنت الدراسة بعض الاستنتاجات وبعض التوصيات أهمها الاهتمام بتعزيز الوعي بأهمية تبني أسلوب لقيادة التحويلية، وإقامة الدورات التدريبية لتنمية قدرات قيادة الوحدات الإدارية، وتهيئتها على تطبيق أسلوب القيادة التحويلية. وتضمن الدراسة بعض الاقتراحات للدراسات المستقبلية..

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان..

المقدمة.

نظراً لأهمية القيادة 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 متسلح بالقيم والسلوكيات المستمدة من حضارته التاريخية وسلوكه الحضاري، وتزويدهم بالمعارف والعلوم المعاصرة التي بها يستطيع المساهمة بفعالية في تطور ورفاهية المجتمع.

فالقيادة تتضمن التأثير على الأهداف المهمة واستراتيجياتها، والتأثير على الالتزام والامتثال في السلوك المهمة لتحقيق هذه الأهداف، والتأثير على صيانة المجموعة وتحديدها، والتأثير على ثقافة المنظمة (Yukl, 1989: 253). ويعرفها بينيز (Bennis, 1959:295) على أنها "العملية التي من خلالها يدفع العامل أحد أتباعه إلى التصرف بالطريقة المرغوبة. وفي أحدث تعريف للقيادة من قبل بروم ومارشال (Broome & Marshall, 2021) ورد في كتابهم حول القيادة التحويلية، بان القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين نحو النتائج المرجوة. ويتخذ القائد القرارات الحكيمة، بناءً على المعرفة، والحكمة البديهية، والحساسية الرحيمة للحالة الإنسانية. فالقيادة ببساطة، هي الانضباط وفن وتوجيه وتحفيز وإلهام مجموعة أو منظمة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، يتضمن إشراك وإدارة الأفراد والمعلومات والموارد، وتتطلب حشد الطاقات والالتزام والتواصل والإبداع والمصادقية، وكذلك تتطلب الاستخدام الحكيم للقوة (Broome & Marshall, 2021).

وتعتبر القيادة التحويلية نمطاً فريداً من أنماط القيادة، والتي تهدف إلى ترجمة رؤية قيادة المؤسسة إلى واقع، وترجمة رسالة المنظمة إلى خطط وانشطة وأهداف يتم تحقيقها من خلال تحفيز العاملين والارتقاء بأدائهم، والاهتمام باحتياجاتهم في كافة المستويات الإدارية، وأسلوب القيادة التحويلية يعتبر من أهم وأفضل الأساليب القيادية التي ترتقي بالعاملين، وتضعهم في منزلة رفيعة في سلم الاحتياجات البشرية، ومتطلبات المؤسسة الذاتية والاجتماعية (التويجري، 2017)، وهذا ما جعل أسلوب القيادة التحويلية مطلباً ملحاً لمواجهة التحديات التي تواجه

المنظمات المختلفة ومنظمات التربية والتعليم بشكل خاص (آل هديل، 2018)، لأن هذا الأسلوب القيادي يعمل على تفاعل مجموعة من المقومات والعوامل المحفزة للأداء النوعي على مستوى المؤسسة.

فالقادة التحويليون هم الذين يلهموا موظفيهم بطريقة مفيدة للمؤسسة والفرد والمجتمع. أن القادة الذين يتبنوا أسلوب القيادة التحويلية تكون لديهم قيم معنوية وأخلاقية عالية تمكنهم من التأثير على الموظفين وتحفيزهم للعمل، ومن ثم تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الوظيفي (Pasaman, et al, 2019; Willis, 2020). وفي حالة غياب أو عدم تبني القيادة التحويلية في المنظمة، فلن يحسن الموظف من مواقفه وسلوكه الإيجابي نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويمكنه حتى من تجربة تغييرات وسلوكيات ومواقف سلبية، والتي قد تؤثر على فعالية المنظمة وسعيها نحو تحقيق أهدافها. لذلك فإن أسلوب القيادة التحويلية مهم جداً في المنظمة، لأنه يعمل على مواءمة الوسائل مع الغايات للأفراد والمنظمات بهدف تحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود في المنظمة يزيد من مستوى فعاليتها وتحسين ادائها (Alqatawenh, 2018).

ويعتبر الالتزام التنظيمي من أهم دعائم القيادة التحويلية لأنه يعبر عن مدى استعداد الفرد لبذل مزيداً من الجهود لصالح المنظمة (فليه وعبد المجيد، 2005)، ورغبته الشديدة في البقاء والاستمرار فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بقيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها (Thamrin, 2012; Alsamawi et al, 2019). يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة والمشاركة فيها (Meyer and Allen, 1997). وفقاً لماير وألين (1997)، هناك 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 (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).

مشكلة الدراسة:

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 (2019) 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 (2017) والتي وجدت ضعف في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين التربويين في سلطنة عمان، وأن هذا له علاقة بممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية. ودراسة كشوب (2019) 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.

أن 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، 2019) بينما عدداً كبيراً من الموظفين يستقيل سنوياً من وزارة التربية والتعليم قبل بلوغ سن لتقاعد، ففي النصف الأول من العام 2018 وصل عدد المستقيلين من وزارة التربية والتعليم (71) موظف (التقرير الاحصائي لصندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية لشهر يونيو 2018). هذه المشكلة أدت إلى ضعف الأداء الوظيفي لموظفين، وضعف في تقديم الخدمات للمواطنين، ونتج عنه عدم رضا المستفيدين من الخدمات في هذه الوحدات الإدارية (كشوب، 2019).

وبالرغم من هذه المشكلات التي توجهها وزارة التربية والتعليم، إلا أن واقع البيئة القيادية في قطاع التربية والتعليم العمانية تواجه مشكلة في غياب نمط القيادة القادر على تحفيز الموظفين وتعزز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. حيث أشارت بعض الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة العمانية، أن الإدارة التربوية تواجه بعض المشكلات المتعلقة بأسلوب القيادة والتي أظهرت وجود قصور في بعض الممارسات الإدارية المتعلقة بالموظفين، من حيث مراعاة رغباتهم وطموحاتهم، والقدرة في توزيع الاعمال والتعرف على احتياجاتهم (المنذري، 2003)، فيما أشار البلوشي وآخرون (2019) أن المؤسسات التربوية العمانية بحاجة إلى تعزيز ممارسة المدراء للقيادة التحولية لتمكين المؤسسة التعليمية من تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، ورفع أداء موظفيها والقيام بدورها بالشكل المطلوب.

والقيادة تعتبر من اهم العوامل التي تؤثر على السلوكيات التنظيمية، ولديها القدرة على إلهام وقيادة وتحفيز الموظفين، وهذه مسألة حاسمة في أي منظمة، لأن القيادة هي واحدة من القوى الدافعة الهامة لتحسين الالتزام التنظيمي ومن ثم الأداء الوظيفي لدى الموظفين (Pradhan & Pradhan, 2015; Willis, 2020). حيث اثبتت الدراسات السابقة دور القيادة التحولية في تعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين مثل دراسة ويلز (Willis, 2020) ودراسة خولة ورامبي (Khaola & Rambe, 2020)، وكذلك دراسة هوانق وهوانق (Huang & Huang, 2020) التي وجدت أن القيادة التحولية لها أثر إيجابي على رضا والتزام الموظفين تجاه المنظمة. وعلى الرغم من تأكيد وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي، إلا أنه لم يلقى هذا الموضوع اهتماماً كبيراً لدى الباحثين في سلطنة عمان بشكل خاص وفي المنطقة العربية بشكل عام. ولذلك تأتي هذه الدراسة لتغطية هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحولية بأبعادها الاربعة: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التحولية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟
- 3- ما تأثير القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟

أهداف البحث:

- 1- معرفة درجة ممارسة القيادة التحولية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- 2- الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- 3- اختبار تأثير القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي للموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفرض الرئيسي للدراسة

يوجد أثر إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

تساهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة من خلال مجموعة من المساهمات حول علاقة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتقدم هذه الدراسة مساهمات من الناحية النظرية والعملية.

• المساهمة النظرية، تبحث الدراسة الحالية في تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للموظفين في سلطنة عمان، حيث تشهد السلطنة تحولات في القيادة العليا للدولة، والتي تحاول استنهاض روح الشباب العماني وتحفيزه من أجل المساهمة في بناء وتطور المجتمع العماني من خلال بذل الجهود وتقديم الأداء الأفضل لخدمة المجتمع. أن دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للموظفين من خلال نظرية القيادة التحويلية، ستؤدي إلى زيادة معرفتنا بتأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في سلطنة عمان.

- ان دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لم تلقى الاهتمام الكافي في الوطن العربي وفي سلطنة عمان بشكل خاص. لذلك، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية والنقص في الدراسات في هذا الموضوع. لذلك، تحاول هذه الدراسة المساهمة من حيث نقص البحث وتوفير المعرفة الكافية فيما يتعلق بالجوانب الفعالة للقيادة التحويلية، والتي من خلالها تلهم وتحفز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التزام تنظيمي أكثر وبذل جهود إضافية في أداء وظائفهم بما يتجاوز التوقعات (Bass, 1990; Rooney, 2019). من خلال التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، يحفز القادة التحويليين المتابعين ليكونوا فعالين في تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء.

• الأهمية العملية، من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة عدة أطراف بعدة طرق وأهمها الآتي:
- قد تفيد القيادات التربوية في مديريات التربية من خلال إدراك أهمية تنفيذ القيادة التحويلية لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

- كما ستساعد القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على إدراك أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين. علاوة على ذلك،

- ستوفر نتائج هذه الدراسة الوعي بأهمية بناء الالتزام التنظيمي بنجاح من خلال تنفيذ القيادة التحويلية
- ستفيد مديريات التربية في تعزيز الالتزام التنظيمي لموظفيها وتقديم جودة خدمة جيدة لجمهور العملاء
- ويساهم التزام الموظفين في تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مديريات التربية والتعليم للمعلم وللمواطن العماني، وهذه بدوره يساعد في تسهيل عمل المعلم من خلال تقديم خدمة متميزة في إدارات التربية وهذا ينعكس على أداء المعلم في تقديم أداء وخدمة تعليمية تساهم في تطور جودة التعليم وتطور ونمو المجتمع العماني.

حدود البحث:

هذه الدراسة محددة بحدود موضوعية ومكانية وزمانية، وتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

■ الحدود الموضوعية: تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

- الحدود البشرية: عينة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.

مفاهيم ومصطلحات البحث:

تعريفات ومفاهيم المصطلحات الهامة على النحو التالي:

- القيادة التحويلية: القيادة التحويلية هي سلوك القائد لتحقيق نتائج أعلى باستخدام واحد أو أكثر من الأبعاد الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي (Bass and Avolio, 1994).
- ويعرفها الباحثون اجرائياً بأنها جميع الإجراءات والأساليب التي ينتهجها القادة في المؤسسة التربوية في سلطنة عمان والتي يسعون من خلالها لزيادة وعي ونضج الموظفين، من أجل اختيار القرار الصحيح الذي يؤثر بشكل مباشر على الأداء، بحيث يتجاوز المدير والموظف اهتماماتهم الشخصية والاهتمام بمصالح المنظمة، وهذه الأساليب مثل التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.
- الالتزام التنظيمي: يعرف ماير والين (Meyer and Allen, 1997) الالتزام التنظيمي القوة النسبية لتمائل هوية الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها. ويعرف الالتزام التنظيمي هو موقف نفسي يصف علاقة الموظف بمنظّمته وميله لمواصلة العلاقة مع المنظمة.
- ويعرف الباحثون الالتزام التنظيمي اجرائياً بأنه الدرجة التي يعرّف بها الموظفون أنفسهم في مديريات التربية والتعليم ويتوافقون معها ومع أهدافها، ويرغبون في الاستمرار في العمل، ولديهم الاستعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة مديريات التربية على النجاح في تحقيق أهدافها.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر الأساليب شيوعاً في بحوث القيادة، ويؤكد هذا النهج من القيادة على كيفية الهام القادة لأتباعهم لإنجاز المهام. فجوهر القيادة التحويلية هو فيما ذكره بيرنز (Burns, 1978) عندما وصفها بأنها تحدث عندما يشترك شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الحافز والأخلاق. وأشار بيرنز إلى أن القيادة التحويلية ممكن أن تنفذ من قبل أي فرد داخل المنظمة وفي أي مستوى تنظيمي (Alarifi, 2014). وأشار باس وريجيو (Bass and Riggio, 2006) إلى أن القادة التحويليين هم أولئك الذين يحفزون ويلهمون أتباعهم لتحقيق نتائج غير عادية، وفي هذه العملية، يطورون قدرتهم القيادية، وتم وصف القيادة التحويلية بأنها قوة توافقية وتسهيلية بطبيعتها - وهي شكل من أشكال القوة يتجلى من خلال الأشخاص الآخرين، فالقيادة التحويلية هي عملية تتضمن تشكيل الصراع والتعبير عنه والتوسط فيه بين مجموعات من الناس بالإضافة إلى التحفيز (Palczewski, 1999). وفي تعريف حديث للقيادة التحويلة من قبل (Broome & Marshall, 2021) تُعرف القيادة التحويلية ببساطة بأنها عملية يؤثر فيها القادة على الآخرين من خلال تغيير فهم الآخرين لما هو مهم.

ويرى الباحثون في هذه الدراسة أن القيادة التحويلية: هي عملية يحاول من خلالها القادة تشجيع، ودفع المرؤوسين لتوظيف مجمل طاقاتهم في خدمة المصلحة العامة للمنظمة من خلال التسامي فوق مصالحهم الذاتية، والمشاركة في بلورة رؤية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واقعية للمؤسسة، مع ملاحظة أن مفهوم القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل المتاحة لدى القائد داخل المنظمة، مع الغايات الاستراتيجية، ومع إعادة تشكيل المنظمة؛ بغرض تحقيق المزيد من الغايات الإنسانية والتطلعات الأخلاقية. أي أن القيادة التحويلية هي وسيلة فعالة للتأثير على تصورات الموظفين، وسلوكياتهم؛ وعدم التركيز على مصالحهم الخاصة وان ينظروا إلى مصالح المنظمة ككل، بغرض التأثير الإيجابي على نتائج المنظمة؛ ولذلك فإن القيادة التحويلية هي قدرة قيادة المنظمة في صياغة رؤية استراتيجية لأهداف وغايات طويلة الأمد للمنظمة، والعمل على توضيحها وإزالة الغموض حولها من أجل فهمها والايان بها من قبل كافة الموظفين في المنظمة، والاهتمام بحاجات ورغبات وتطلعات الموظفين، وكذلك خلق بيئة العمل التي تحفز الموظفين على بذل جهود مضاعفة وتحقيق نتائج أداء تفوق التوقعات.

أبعاد القيادة التحويلية:

أشارت عدد من الدراسات أن القيادة التحويلية يمكن أن تحول أداء الافراد إلى ما هو أبعد من التوقعات، وتزيد من رضا المرؤوسين والتزامهم تجاه والمنظمة (Bass and Riggio, 2006; Zhao, 2019; Rooney, 2019; 2020). وقد يعكس مفهوم القيادة التحويلية السلوك وسمات لدى القادة لتحريك أتباعهم إلى ما وراء المصلحة الذاتية المباشرة. في هذا الصدد، ذكر العديد من الباحثين مثل باس (Bass, 1990)، باس ووفوليو (Bass & Avolio, 2003) وبروم ومارشال (Broome & Marshall, 2021)، أن هناك أربعة أبعاد سلوكية للقيادة التحويلية: الأدوار الكاريزمية أو التأثير المثالي، والدافع الملمم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري.

التأثير المثالي: يشير التأثير المثالي أو الكاريزما إلى كاريزما القائد التي توفر الرؤية والشعور بالرسالة، وتغرس الفخر وتكتسب الاحترام والثقة، وهي عملية يؤثر فيها القائد على أتباعه من خلال إثارة مشاعر قوية والتماهي مع القائد (Bass, 1990). ويستخدم مصطلح "التأثير المثالي" من قبل باس لوصف الجودة الكاريزمية للقادة التحويليين. وفقاً لجانق ووفوليو (Jung and Avolio, 2000) يشير بُعد التأثير المثالي إلى القدرة الكاريزمية للقائد على تطوير رؤية معينة، والتأثير على التابعين لقبول هذه الرؤية ومشاركتها والسعي لتنفيذها. وتشير الكاريزما إلى صفة الأصالة والشفافية والثقة التي تجذب الآخرين إليك لمشاركة الرؤية.

الدافع الملمم: ويشير إلى قدرة القائد على إيصال التوقعات العالية، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأغراض المهمة بطرق بسيطة (Bass, 1990). ويمكن تعريف الدافع الملمم على أنه المدى الذي يقوم فيه القائد بتوصيل رؤية جذابة، واستخدام الرموز لتركيز جهود التابعين، ونماذج السلوكيات المناسبة (Bass and Avolio, 1990). يمثل هذا البعد قدرة القادة على صياغة رؤية بطريقة تجذب أتباعهم، ويستخدم القادة الدافع الملمم لتنشيط أتباعهم من خلال التعبير عن رؤية قوية (Alarifi, 2014) علاوة على ذلك، فإن القادة التحويليين يظهرون الثقة والتفاؤل عند توصيل الرؤية وهذا يبني الحماس بين أتباعهم.

التحفيز الفكري: ويشير إلى قدرة القائد على تعزيز الذكاء والعقلانية وحل المشكلات بعناية (Bass, 1990). يُعرّف التحفيز الفكري بأنه عملية يزيد فيها القادة من وعي أتباعهم بالمشكلات ويؤثرون على التابعين لعرض وحل المشكلات من منظور جديد، يظهر عندما يساعد القائد المتابعين على أن يصبحوا أكثر أداء وإبداعاً (Bass, 1990). فالقائد التحويلي هو شخص متعلم ومستنير على نطاق واسع ينظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة. ويتحدى الحدود، ويعزز الإبداع، ويطبق مجموعة من التخصصات والأفكار والنهج لإيجاد الحلول للمشكلات بمنظور جديد.

الدعم الفردي: يشير الاعتبار الفردي إلى قدرة القادة على إعطاء الاهتمام الشخصي، ومعاملة كل فرد على حدة، وتدريب وتقديم أتباعهم، وتقديم المشورة لهم وتقديم الدعم والتشجيع والخبرات التنموية للمتابعين (Bass, 1990). من خلال الاعتبار الفردي، يقيم القادة علاقات فردية مع أتباعهم، ويتعرفون على الاختلافات في رغباتهم وقدراتهم وطموحاتهم (Bass & Avolio, 1995).

وبناءً على ما سبق، يجب أن يتمتع القادة التحويليون بالكاريزما والإلهام والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي (Bass, 1990; Bass & Avolio, 2003). وبالتالي، بالنظر إلى هذه العناصر الأربعة للقادة التحويليين، من المتوقع أن يكون أتباعهم أكثر التزامًا إبداعًا وابتكارًا في الأداء الوظيفي. في هذا الصدد، فحص الباحثون أهمية القيادة ووجدوا أن القادة الذين لديهم تلك الأبعاد السلوكية الأربعة أكثر قدرة على تحسين قيم ومعايير الموظفين، وتشجيع التعديلات الفردية والتنظيمية، ودعم موظفيهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات.

فوائد القيادة التحويلية:

يحقق تطبيق أسلوب القيادة التحويلية فوائد كثيرة للمنظمة والافراد، ومن فوائد تطبيق القيادة التحويلية

الآتي:

- 1- يعمل قادة المنظمات بشكل أخلاقي لوضع معايير عالية لأنفسهم وللآخرين، ويقوم باستمرار بتعزيز الذات ووتحسين البيئة العمل المؤسسي (Hardison, 2020).
- 2- تعمل لقيادة التحويلية في المنظمات على تطوير مهارات الموظفين، من خلال تدريبهم وتقديم المشورة لهم وتقديم الدعم والتشجيع والخبرات التنموية للمتابعين (Bass, 1990).
- 3- زيادة الرضا الوظيفي بسبب تحسين الاهتمام بالوظيفة، والأهداف المفصلة المفهومة، والإلهام الفردي الذي يمنحه القادة للتابعين عن طريق تحريكهم لتحقيق أكثر مما كانوا يتخيلون (Freeborough, 2020).
- 4- تحقيق التزام تنظيمي أعلى باستخدام أسلوب القيادة التحويلية (Hardison, 2020)، ومن المتوقع أن يجد المزيد من الأبحاث كيفية الحصول على ذلك. على وجه الخصوص، البحوث التي تكشف كيف يلهم القادة مستوى أعلى من الالتزام أثناء التغيير المفاجئ الذي يحصل في بيئات العمل، مثل تشجيع الموظفين على الالتزام بالعمل من المنازل أثناء جائحة كورونا (Covid-19).

الالتزام التنظيمي:

نجاح المؤسسات وخصوصا الخدمية منها يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة موظفيها والتزامهم وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان مستوى التزام العاملون بعملهم عاليا كلما استطاعت المؤسسة القيام بدورها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. لذلك يرى فلييه وعبد الحميد (2005) وبانقاطة والفرشوطي (2020) أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يرجع إلى عناية المنظمة بدور الفرد والذي يعتبر حجر الزاوية في أي مؤسسة، لأنه أهم عنصر من بين عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي بأنه نوع من الارتباط النفسي، ويختار الموظفون البقاء في المنظمة لأن لديهم ارتباطاً نفسياً بها. ويعرف بورتر وآخرون (Porter et al, 1974) الالتزام التنظيمي بأنه قوة تماثل الفرد مع منظمة معينة ومشاركته فيها. ويشير ماير وألين (Meyer & Allen, 1987, 1991) أن الالتزام التنظيمي يشمل أيضاً حالة نفسية بين الموظف

ومنظمتها، حالة منفصلة عن النماذج السلوكية والموقفية، وحددوا أن الحالة النفسية للموظف، تميز علاقة الموظف بالمنظمة، ولها آثار على قرار استمرار أو وقف عضوية الموظف في المنظمة.

واقترح ماير وألين (Meyer & Allen, 1991) مفهوماً لنموذج الالتزام التنظيمي المكون من ثلاثة أبعاد، والذي لا يزال النموذج الأكثر شيوعاً والمستخدم في الكثير من البحوث الإدارية والسلوكية الأجنبية والعربية حتى اليوم، (Rooney, 2019; Al-refaei et al, 2019; Willis, 2020; Freeborough, 2020) وكذلك لازال يستخدم إلى يومنا هذا في الدراسات العربية مثل دراسة الشنطي (2017)، المالكي (2019)، هذه الأبعاد هي الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، وفيما يلي هذه الأبعاد.

الالتزام العاطفي: يعرف الالتزام العاطفي بالولاء العاطفي للمنظمة. في هذا الخصوص، فإن أساس التزام الموظفين هو مشاعرهم تجاه المنظمة، وشعورهم براحة نفسية أكبر ولديهم حس بالمسؤولية تجاه المنظمة (Allen & Meyer, 1990). ويتم التعرف على الالتزام العاطفي كنوع قوي من الالتزام، فالموظفون الذين لديهم هذا النوع من المسؤولية يعرفون أنفسهم تماماً مع المنظمة، فهم مستعدون لتقديم تضحيات من أجل منظماتهم ولا يتخيلون التخلي عنها (Hardison, 2020). لذلك يرى الباحثون أنه يتوجب على المنظمات تشجيع الالتزام العاطفي بين الموظفين، لأنه يربطهم عاطفياً بالمنظمة ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المنظمة وبالتالي يكونوا أكثر حرصاً على نجاح المنظمة والدفاع عن مصالحها.

الالتزام الاستمراري: يركز الالتزام الاستمراري على إدراك الموظف لاستثماره في مؤسسته الحالية إلى جانب عدم وجود بدائل عمل مماثلة، بمعنى وعي الموظف بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، أي بقاء الموظفين مع المنظمة لأن التكاليف مرتفعة للغاية بحيث لا يمكن تركها (Rooney, 2019). فالالتزام الاستمراري يركز على الاستثمار لدى الأفراد في منظمة معينة والوعي بوجود تكاليف مرتبطة بالخروج لمنظمة أخرى.

الالتزام المعياري: يشير الالتزام المعياري إلى شعور الموظفين بالالتزام بالبقاء مع المنظمة (Meyer & Allen, 1991)، بمعنى آخر، يحدث الالتزام المعياري كإحساس من قبل الموظف بالالتزام بالبقاء مع المنظمة. فيرى الباحثون في هذه الدراسة أن العوامل التي تؤثر على الالتزام المعياري هي حصول الموظفين على قدر كبير من الدعم من قبل قيادة المنظمة، نتيجة عمل الموظفون في المنظمة لفترة طويلة، ونتيجة لوقوف المنظمة إلى جانب الموظف في ظروف صعبة كان قد مر بها، نتيجة لذلك، يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن المنظمة ويتوجب عليهم الوقوف معها ومسانداتها.

أهمية الالتزام التنظيمي وفوائده:

الإدارة الجيدة لا تأتي الا من خلال الالتزام التنظيمي الجيد، لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي من اهم العناصر الحيوية في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها التنظيمية والتعليمية، وان الالتزام التنظيمي يعزز الاستقرار والابداع ويقوي الثقة بين الموظفين والإدارة ويساهم في تطوير الأداء الوظيفي (الغرابي، 2019). كما أن زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات ينتج عنه انخفاض مجموعة من الظواهر السلبية وهذا يعزز من الاستقرار في بيئة العمل ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي (شما والشرمان، 2018).

وأشار الرفاعي وآخرون وزمرة وآخرون (Al-Refaei et al, 2019; Zumrah et al, 2021) أن المؤسسات التربوية تعتبر كثافة العمالة، نظراً لأن الأنشطة في قطاع التعليم هي أكثر اعتماداً على العوامل البشرية، لأن كمية ضخمة من أنشطة هذه المؤسسات يتم تأديتها بواسطة الموظفين، وان أداء هذه المؤسسات وقدرتها في تأدية الخدمات المطلوبة للمتعاملين معها يعتمد على كفاءة والتزام الموظفين. وأشار الرفاعي وآخرون (Al-Refaei et al, 2019) أن الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية وخصوصاً المؤسسات التعليمية يعتبر عاملاً مهماً في تأدية الموظفين

للخدمات بما يلي ويرضي رغبات المتعاملين مع هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، لأنه من الصعب جداً على المؤسسات التربوية أن تقوم بتقديم المستوى المطلوب من الخدمات لعملائها عندما يكون موظفيها غير ملتزمين، أو ليس لديهم الرغبة في بذل الجهد الإضافي من أجل مصلحة منظماتهم وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب.

ثانياً- الدراسات السابقة:

اثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ومن هذه الدراسات

ما يلي:

- دراسة (Mbonu & Azuji, 2021) فقد كان الهدف منها البحث في العلاقة بين أسلوب القيادة لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية أنامبرا، نيجيريا. تم استخدام تصميم البحث الوصفي الكمي في إجراء الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 105 من المعلمين في المدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة معادلات الارتباط بيرسون. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية منخفضة ملحوظة بين أسلوب القيادة لمديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا والتزام المعلم تجاه المنظمة، وتشير الدراسة انه يمكن لأسلوب القيادة الذي يركز على الأداء في مكان العمل من تحسين العلاقة بين القائد والموظف داخل المنظمة مما يعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. ونصحت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث حول تأثير أنماط القيادة بما فيها القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في قطاعات وبيئات ثقافية واقتصادية مختلفة.
- وأجرى ويلز (Willis, 2020) وكان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي وسلوك تولى المسؤولية في الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع تصميم البحث الارتباطي، وتم جمع عينة الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة بواسطة الايميل. وكانت عينة الدراسة مكونة من 89 موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الموظفين في الصفوف الامامية وفرق العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة من مجتمع خمس ولايات تقع في شمال غرب الولايات المتحدة. وكان الأسلوب التحليلي المستخدم هو تحليل الانحدار، حيث أشار الباحث أن هذا الأسلوب مناسب عندما يتم أجرى بحثًا كميًا لربط أسئلة البحث النظري بالأدلة التي تم جمعها منطقيًا وتحليلها. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية أظهرت علاقة تنبؤية مع الالتزام التنظيمي.
- وأجرت خولة ورامبي (Khaola & Rambe, 2020) وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحديد التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي العاطفي والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وتحديد ما إذا كان الالتزام التنظيمي العاطفي والعدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمدت الدراسة تصميم البحث الكمي الوصفي باستخدام الطريقة المستعرضة واستخدمت الاستبيانات التي تم توزيعها بطريقة ذاتية لجمع البيانات. ونظرًا لأن التركيز كان على المنظمات القائمة على الخدمة والتي وافقت على المشاركة في الدراسة، فقد تم اختيار المنظمات على أساس أخذ العينات غير الاحتمالية. لذلك فإن جامعتين حكومية وأخرى مملوكة للقطاع الخاص شاركت في الدراسة، وتم جمع البيانات بطريقة عشوائية من 122 موظفًا من الجامعات الحكومية والخاصة في ماسيرو- ليسوتو في أفريقيا. وتم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى لتحليل البيانات. وكشفت النتائج أن الالتزام التنظيمي العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك الالتزام التنظيمي العاطفي يتوسط العلاقة بين العدالة

التنظيمية وسوك المواطنة، وكذلك الالتزام التنظيمي العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية من خلال العدالة التنظيمية.

- اما دراسة هوانق وهوانق (Huang & Huang, 2020) فقد هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والتحقق من التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في شركات خدمات إدارة الممتلكات في الصين. وتم الحصول على 152 استبانة صالحة للتحليل. وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. ونصحت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات في قطاعات وبلدان ذات ثقافات مختلفة، للتأكد من تأثير القيادة التحويلية على مواقف وسلوك الموظفين، وإمكانية دراسة أثر الوساطة في علاقة القيادة التحويلية ببعض العوامل.
- واجرى رمضان، واسينتو، وجايا (Ramadhan, Wasianto & Jaya, 2020) دراسة كان الهدف منها التحقق في تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى معلمي ما قبل المدرسة في سيماهي، جاوة، إندونيسيا. تم استخدام أسلوب البحث الوصفي للحصول على معلومات حول جودة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من معلم ما قبل المدرسة، من خلال أخذ عينة من 304 معلماً لمرحلة ما قبل المدرسة. وباستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط تم تحليل بيانات الدراسة. كشفت النتيجة أن القيادة التحويلية لمعلم ما قبل المدرسة لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي. تشير النتيجة إلى تحسين القيادة التحويلية التي تسبب التزاماً تنظيمياً عالياً بكافة محاورها التي لها تأثير أكبر على الالتزام التنظيمي لمعلم ما قبل المدرسة في إندونيسيا.
- وفي نفس السياق فدراسة (Sitompul, Ambarwati, & Timotius, 2020) التي هدفت إلى معرفة دور القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا في أحد المزارع الكبيرة والرائدة في إندونيسيا. وباستخدام المنهج الكمي، تم جمع البيانات عن طريق الحصر الشامل وباستخدام الاستبيان من 103 موظفاً كانوا في مستوى إداري منخفض ولديهم خبرة عملية تزيد عن خمس سنوات وتم تعيينهم في منطقة المزرعة. ووجدت الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية له أثر كبير على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأيضاً وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها أثر على الالتزام التنظيمي. ونصحت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث في قطاعات أخرى، على أن تتضمن الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، فإن أغلب هذه الدراسات تمت على حجم عينات صغيرة اقل من (200) مستجيب، وطبقاً لذلك تم استخدام ادوات تحليل بسيطة مثل الانحدار الخطي ومعامل الارتباط البسيط، ولذلك من الصعب تعميم نتائجها على مجتمعات أخرى. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ولكنها تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تمت على عينة مختلفة وتعتبر كبيرة نسبياً طبقاً لكلاين (Kline, 2016) حيث بلغت (404) مستجيب، وتستخدم الاحصاء المتقدم مثل نمذجة المعادلة البنائية. كذلك نجد أن أغلب هذه الدراسات تمت في بلدان مختلفة مثل الولايات المتحدة الأمريكية مثل دراسة (Willis, 2020; Freeborough, 2020) وكانت حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية. وكذلك

دراسات تمت في افريقيا مثل دراسة (Khaola & Rambe, 2020; Mbonu & Azuji, 2021) ودراسات أخرى أجريت في الصين مثل دراسة (Huang & Huang, 2020; Huo et al., 2020). ودراسات أخرى تم اجرائها في اندونيسيا مثل دراسة (Ramadhan et al, 2020; Sitompul et al, 2020). وكذلك دراسات تمت في إقليم البنجاب في باكستان مثل دراسة (Jabeen et al, 2021). وبما انت اغلب هذه الدراسات تمت في بيئات ثقافية مختلفة، فمن الصعب تعميم نتائج هذه الدراسات على بيئات ثقافية أخرى مثل سلطنة عمان. لأن سلوك الموظفين ومواقفهم قد تختلف من بلد إلى آخر حسب طبيعة البيئة الثقافية والاقتصادية لهذا البلد (Al-refaei, 2020).

كذلك فإن اغلب الدراسات السابقة تمت في قطاعات غير تعليمية مثل دراسة ويلز (Willis, 2020) والتي كانت حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي وسلوك تولى المسؤولية في الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. ودراسة (Freeborough, 2020) والتي كانت حول القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين في المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية. دراسة (Huang & Huang, 2020) حول العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في شركات خدمات إدارة الممتلكات في الصين. ودراسة هوو وآخرون (Huo et al., 2020) حول تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي ورأس المال النفسي في القطاع الصحي في الصين. ودراسة (Sitompul et al, 2020) وكانت حول دور القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا في أحد المزارع الكبيرة والرائدة في اندونيسيا. كل هذه الدراسات تمت في قطاعات غير تعليمية، وبالتالي يصعب تعميم هذه الدراسات على قطاع التربية والتعليم.

ومن خلال هذه المناقشة الموجزة للدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، يتبين وجود ندرة الدراسات في الوطن العربي، وبالتحديد في عمان. حيث تتبين الفجوة البحثية حول هذه العلاقة، وبالتالي تأتي هذه الدراسة مساهمة من الباحثين لتغطية هذه الفجوة البحثية، من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في قطاع التربية والتعليم في سلطنة عمان.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهج الدراسة:

بحثت هذه الدراسة في تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في سلطنة عمان، لذلك فإنها تستخدم المنهج الوصفي الكمي والطريقة المستعرضة والتي يتم من خلالها جمع المعلومات من الموظفين في فترة زمنية محددة. ويتيح المنهج الوصفي دراسة ووصف وتحليل ظاهرة معينة، عن طريق جمع وتحليل مواقف وآراء وسلوكيات الأفراد الذين لهم علاقة حول الظاهرة المدروسة، ويستخدم الاستبانة أو المقابلة في جمع مواقف وآراء وسلوكيات عينة الدراسة (Creswell, 2018). ويعتبر هذا المنهج مناسباً لطبيعة هذه الدراسة من اجل تعميم نتائجها على بقية مجتمع الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة من خلال جمع البيانات من عينة كبيرة نسبياً وفي وقت محدد.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الحالية يتكون من جميع الموظفين العمانيين في وزارة التربية والتعليم في جميع محافظات سلطنة عمان وبالبالغ عددهم (6668). واقتصرت الدراسة الحالية على ديوان الوزارة وخمس من مديريات للتربية والتعليم في خمس محافظات وهي: (مسقط، ظفار، شمال الباطنة، الداخلية، وشمال الشرقية). وتم استخدام العينة الطبقة العشوائية في اختيار العينة. وتم احتساب حجم العينة طبقاً لجدول مورجان وكرجيك (Morgan & Krejcie, 1970). حيث بلغ الحد الأدنى لحجم عينة الدراسة (362) فرداً، وتم توزيع 500 استمارة على عينة

الدراسة، وتم الحصول على 442 استمارة، كان نسبة الاستجابة 88%، وتم استبعاد 13 استمارة لعدم اكتمالها، وبلغت الاستثمارات الصالحة لعملية التحليل 429 استمارة. وبعد إجراء التحليل الوصفي وفحص البيانات تم اكتشاف 25 حالة فيها قيم متطرفة وتم التعامل معها بحذفها طبقاً لنصائح هير وآخرون (Hair et al, 2019). وبقيت 404 مستجيب التي استخدمت في عملية التحليل. ويكشف الجدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	266	0.66
	إناث	138	0.34
	المجموع	404	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل منها	297	0.73
	ماجستير أو أعلى	107	0.27
	المجموع	404	100
عدد سنوات الخبرة	من سنة إلى 5 سنوات	25	0.063
	من 6 إلى 10 سنوات	75	0.14
	أكثر من 10 سنوات	322	0.797
	المجموع	404	100

الجدول من اعداد الباحثين

أداة الدراسة:

تم القيام ببناء استمارة استبيان (أداة قياس) لاستطلاع آراء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حول القيادة التحولية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي. وتم بناء أداة القياس والتي تتكون من قسمين لقياس القيادة التحولية والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي لتقدير إجابات المستجيبين، كالتالي:

القيادة التحولية: لإعداد مقياس القيادة التحولية، قام الباحثون بتطوير أداة قياس خاصة بهذه الدراسة بعد الرجوع إلى الادب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحولية، وقام الباحثون بإعداد أداة القياس هذه بالاعتماد على المقياس الذي أعده باس وافوليو (Bass and Avolio, 1994) واحتوى هذا المقياس على (16) فقرة، موزعة على أربعة محاور هي: التأثير المثالي (4 فقرات)، الدافع المهم (4 فقرات)، التحفيز الفكري (4 فقرات)، والدعم الفردي (4 فقرات).

الالتزام التنظيمي: لإعداد مقياس الالتزام التنظيمي، قام الباحثون بإعداد أداة القياس هذه بالاعتماد على المقياس الذي أعده ماير والين (Meyer & Allen, 1991)، والذي تم اختصاره وترجمته إلى العربية واستخدم في البيئة التعليمية من قبل (Al-refaei, et al, 2019; Zumrah et al, 2021) يتكون من (8) فقرات تقيس الالتزام التنظيمي، منها (4) فقرات تقيس الالتزام العاطفي، و(4) فقرات تقيس الالتزام الاستمراري. وتم استخدام هذه البعدين لأنها تعتبر من اهم أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والتي لها أثر كبير على أداء الموظفين (Malhotra & Mukherjee, 2003). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير إجابات المستجيبين، ويتضمن المقياس خمسة تقديرات وهي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

وتم تقسيم إجابات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة مستويات، بناءً على المتوسطات لإجابات أفراد العينة. وتم تفسير النتائج حسب السلم التصنيفي الموضح في الجدول (2) بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل الجرايدة والمسقري (2018) والجرايدة والمعمري (2020).

جدول (2) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

مديات المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
2.33-1	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3.67-2.34	متوسطة	المتوسط
5-3.68	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

* من أعداد الباحثين، بناءً على الدراسات السابقة مثل الجرايدة والمسقري (2018) والجرايدة والمعمري (2020).

الصدق الأداة:

قام الباحثون بالتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية من جامعات مختلفة مثل الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا، وجامعة السلطان قابوس وجامعة ظفار وجامعة نزوى في سلطنة عمان، وجامعة عدن في اليمن وعددهم (8)، لغرض تحكيمها وإعطاء ملاحظاتهم وآرائهم حول بنودها، ودقة صياغتها اللغوية ومدى صلاحيتها ومناسبتها لموضوع ومحاور الدراسة والتأكد من أن الأداة فعلاً تقيس ما انشئت لقياسه، وكذلك الاستفادة من خبراتهم للوصول إلى مقياس صحيح وصادق في قياس محاور الدراسة وتحقيق أهدافها. وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم حول أداة الدراسة، تم الأخذ بآرائهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار من أجل تحسين وتطوير الأداة، حيث أشار المحكمين إلى إعادة صياغة بعض الفقرات الواردة في الأداة مع مراعاة الدقة اللغوية، وتوضيح بعض الفقرات الغير مفهومة تسهيلاً على المستجيبين فهمها والإجابة الصحيحة عليها وإعطاء معلومات دقيقة تحقق الهدف منها، وتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات المقياس من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من (50) فرد من الموظفين في وزارة التربية والتعليم كاختبار تجريبي لأداة الدراسة للتحقق من ثباتها باستخدام معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha). والجدول رقم (3) يوضح نتائج معامل الثبات لمتغير القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام معامل ألفا كرو نباخ.

جدول رقم (3) معاملات الثبات لمحاور الدراسة والمحور الكلي للمتغير

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرو نباخ
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	.75
	الدافع الملهم	4	.89
	التحفيز الفكري	4	.85
	الدعم الفردي	4	.80
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	4	.85
	الالتزام الاستمراري	4	.79

* إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

المعالجات الإحصائية للبيانات:

عملية تحليل بيانات هذه الدراسة سوف تتم بمرحلتين: المرحلة الأولى باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفي هذه المرحلة سوف تشمل عدة خطوات، الأولى هي التحليل الوصفي لعينة الدراسة من خلال استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابة عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة. وكذلك معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

والمرحلة الثانية تمت باستخدام برنامج اموس AMOS وذلك بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصدق والثبات للنموذج القياسي، ويتم ذلك من خلال اتباع بعض الخطوات لتقييم النموذج القياسي حسب ما ورد في دراسة (Al-refaei et al. 2021)، مثل تقييم جودة ملاءمة نموذج القياس لمعرفة مطابقة النموذج المحدد مع النموذج المفترض، وتقييم صلاحية التكوينية التي تشمل صدق التقارب وصدق التمايز. والجدول يعرض أهم المؤشرات التي يستدل بها لقياس مطابقة نموذج القياس

جدول (4) أهم المؤشرات التي يستدل بها لقياس مطابقة نموذج القياس

الرقم	المؤشر	رمز المؤشر	درجة المطابقة الموصى بها
1	مؤشر كاي سكوير	CMIN	يتأثر بشكل كبير بحجم العينة
2	كاي سكوير/درجة الحرية	CMIN/DF	القيمة أقل من 5 تعتبر مطابقة مقبولة (Kline, 2016).
3	القيمة المعنوية	P-value	($p \leq 0.05$)
4	مؤشر المطابقة المقارن	CFI	القيمة أعلى من (0.90) مطابقة مقبولة (Hair et al. 2019)
5	مؤشر تاكر-لويس Tucker-Lewis Index	TLI	القيمة أعلى من (0.90) مطابقة مقبولة (Hair et al. 2019)
6	مؤشر المطابقة المتزايدة	IFI	القيمة أكبر من (0.90) مطابقة مقبولة (Hair et al. 2019)
7	ومؤشر المطابقة المعياري	NFI	القيمة أكبر من (0.90) مطابقة مقبولة (Hair et al. 2019)
8	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيمة أقل من (0.08) تعتبر مطابقة مقبولة (Byrne. 2016)

*من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة (Al-refaei. 2020)

4- نتائج الدراسة ومناقشة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام التحليل الوصفي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة وتقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حسب أبعاد القيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والدعم الفردي، تم استخراج المتوسط الحسابي لقياس القيادة التحويلية بشكل عام في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. والجدول التالي يوضح درجة ممارسة القيادة التحويلية لكل بعد على حدة، ودرجة ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية، مع الترتيب

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	الدافع الملهم	4.13	0.676	1	عالية
3	التحفيز الفكري	4.03	0.728	2	عالية
1	التأثير المثالي	3.91	0.746	3	عالية
4	الدعم الفردي	3.80	0.784	4	عالية
5	القيادة التحويلية ككل	3.96	0.613	-	عالية

* إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

ويكشف الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وتوضح النتائج أن ممارسة بُعد الدافع الملهم جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدرة (4.13)، وانحراف معياري قدره (0.676) وبدرجة ممارسة عالية. ويليه في المرتبة الثانية التحفيز الفكري بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.728). أما في المرتبة الثالثة فقد جاء التأثير المثالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.91)، والانحراف المعياري بلغ (0.746). وفي المرتبة الرابعة والاختيرة جاء ترتيب الدعم الفردي، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.80)، وكل هذه الأبعاد كانت تمارس بدرجة عالية في وزارة التربية والتعليم. أما الانحراف المعياري فكان (0.784). أما المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل فقد بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.613). وبدرجة ممارسة عالية.

ومن خلال استعراض هذه النتائج يتضح أن قيادة وزارة التربية والتعليم تمارس أبعاد القيادة التحويلية جميعها بدرجة عالية. وقد تفسر هذه النتيجة شعور قيادة وزارة التربية والتعليم بمسؤولياتها نحو تحفيز الموظفين واستثارة هممهم نحو تحقيق أهداف الوزارة، ومن ثم تحقيق الأهداف الأكبر المتمثلة في رؤية عمان 2040. والتي نصت على الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي والابتكار في العمل، وتمكين الشباب وتحفيزهم واتاحة لهم الفرصة المناسبة لقدرتهم في الاسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة (التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، 2019). لذلك فإن قيادة وزارة التربية والتعليم تمارس القيادة التحويلية قادرة من اجل توفير بيئة داعمة ومحفزة تمكن الموظفين من تأدية عملهم بكفاءة عالية. والابتكار في تقديم الخدمات المتطورة التي تسهم في خلق بيئة محفزة للموظفين والمعلمين من تأدية رسالتهم بكفاءة واقتدار. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي اجريت حول درجة ممارسة القيادة التحويلية في القطاع التربوي في سلطنة عمان مثل دراسات (الجرايدة والمسقري، 2018؛ الحراسي، 2017؛ الصالحي، 2013؛ البلوشي، 2016). وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الطعاني والسويدي، 2013).

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن السؤال، تم استخدام التحليل الوصفي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة وتقدير درجة الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حسب أبعاد الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة وهي الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري. تم استخراج المتوسط الحسابي لمقياس الالتزام التنظيمي بشكل عام في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. والجدول التالي يوضح درجة الالتزام التنظيمي لكل بعد على حدة، ودرجة الالتزام التنظيمي بشكل عام.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية، مع الترتيب

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	الالتزام الاستمراري	3.72	0.676	1	متوسط
1	الالتزام العاطفي	3.62	0.746	2	متوسط
3	الالتزام التنظيمي ككل	3.67	0.849	-	متوسط

* إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

ويكشف الجدول (5) مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث تكشف إجابات عينة الدراسة أن مستوى الالتزام العاطفي كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول للالتزام العاطفي (3.62)، وانحراف معياري قدره (0.746). أما المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول الالتزام الاستمراري فقد بلغ (3.72)، والانحراف المعياري قدره (0.676). وكان مستوى الالتزام الاستمراري متوسطاً أيضاً، ولكنه أعلى بقليل من الالتزام العاطفي. أما مستوى الالتزام التنظيمي للمقياس ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، والانحراف المعياري له بلغ (0.849).

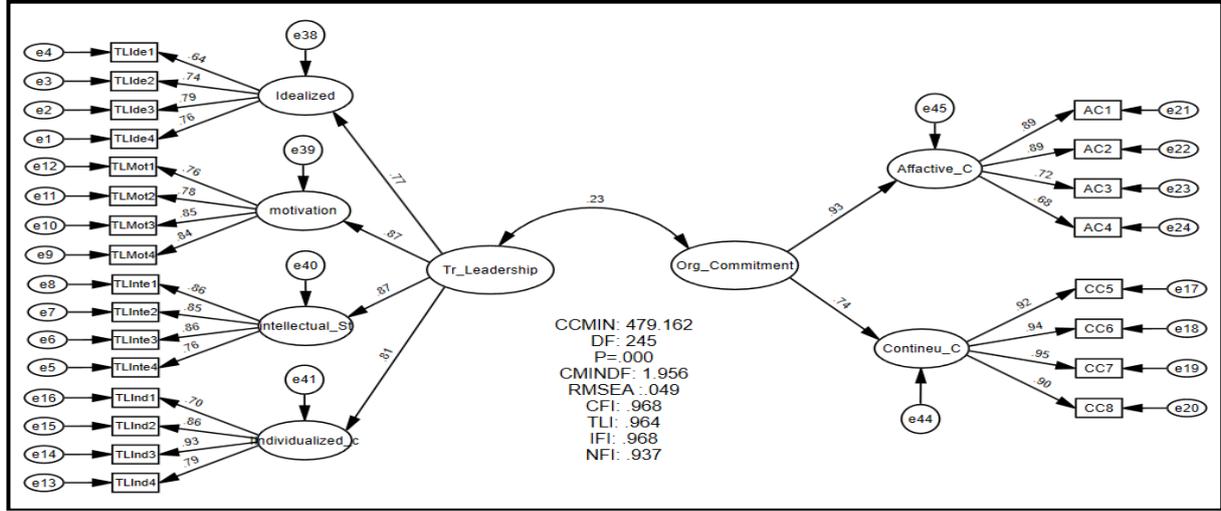
وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسات (الحراصي، 2017؛ الهنائي والسيد، 2017؛ المسروقية، 2016) التي وجدت أن مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع التربوي في سلطنة عمان كان متوسطاً. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحراصي (2017) من حيث ترتيب مستوى الالتزام التنظيمي طبقاً لترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث وجدت هذه الدراسة أن الالتزام الاستمراري كان أعلى من الالتزام العاطفي، بينما دراسة الحراصي وجدت أن الالتزام العاطفي هو الأعلى.

- الإجابة على السؤال الثالث: " ما تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين انفسهم؟" قبل الإجابة على هذا السؤال فإنه لا بد من إجراء التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصدق والثبات للنموذج القياسي، كما أكد على ذلك مجموعة من الخبراء مثل هير وآخرون (Hair et al. 2019)، وكلاين (Kline. 2016). ولذلك تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي وذلك للتأكد من صدق التطابق وصدق التمايز للنموذج القياسي الكلي لمتغيرات هذه الدراسة.

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي للدراسة

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي للدراسة، والذي يتكون من القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وهي التأثير المثالي، الدافع المهم، التحفيز الفكري، والدعم الفردي، والالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام العاطفي والاستمراري. وقد أظهرت النتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي أن مؤشرات القياس لهذا النموذج تعتبر ممتازة. حيث بلغ مؤشر مربع الكاي (479.162) ودرجة الحرية (245)، وبلغت قيمة مربع كاي المعيارية وهي حاصل قسمة قيمة مربع كاي على درجة الحرية (1.95) وتشير إلى درجة جودة مطابقة ممتازة لأنها أقل من القيمة المعيارية الموصى بها وهي (5). كذلك فإن مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب والذي عرف باسم (RMSEA) بلغت قيمته (0.049) وتدل على جودة مطابقة ممتازة للنموذج لأنها أقل من القيمة المحددة وهي (0.080). أما مؤشر المطابقة المقارن CFI فقد بلغت قيمته (0.968) وكذلك مؤشر تاكر لوبس TLI حيث بلغت قيمته (0.96)، كذلك فإن قيمة مؤشر المطابقة المتزايدة IFI بلغت قيمته (0.968)، والمطابقة المعيارية NFI والتي كانت قيمتها

(0.934) وهذا يدل على مطابقة ممتازة للنموذج (Hair et al. 2019). لذلك يمكن القول إن النموذج القياسي الكلي قد حصل على مستوى المطابقة المطلوبة. والشكل (1)، يوضح قيم مؤشرات النموذج القياسي الكلي للدراسة.



شكل (1) التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي

الصدق والثبات للنموذج القياسي الكلي للدراسة

أولاً: صدق التقارب Convergent Validity

أظهرت نتائج تحليل النموذج القياسي الكلي للدراسة الحالية، أن الثبات المركب (CR) لجميع متغيرات النموذج كانت أكبر من القيمة الموصى بها وهي (0.70)، حيث تراوحت قيمة الثبات المركب بين (0.83-0.90)، وكذلك مؤشر الموثوقية القصوى MaxR(H) حيث بلغت قيمتها (0.88-0.90)، وهي أكبر من القيمة الموصى بها. وكذلك قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، فقد بلغت قيمتها بين (0.68-0.71) وهي قيم أكبر من (0.50) ويحقق صدق تطابق هذا النموذج القياسي الكلي، ويستعرض الجدول (6) ثبات وصدق تطابق النموذج.

صدق التمايز Discriminant Validity

يهدف إجراء اختبار صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي إلى التأكد من عدم تداخل مكونات النموذج مع بعضها، بمعنى آخر أن لا يكون متغيرين أو أكثر يقيسوا نفس الشيء، وتم التأكد من صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي من خلال مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير مع الارتباطات بين المتغيرات الأخرى، ويجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل متغير أكبر من الارتباط بين جميع المتغيرات الأخرى (Collier. 2020). وفي هذا النموذج فإن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير من متغيرات النموذج القياسي (المؤشر عليها بالأسود الغامق) أكبر من قيمة الارتباط بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى، وهذا يؤكد صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي الكلي للدراسة.

الجدول (7) ثبات وصدق التقارب والتمايز للنموذج القياسي الكلي

اسم المحور	الثبات المركب (CR)	التباين المستخلص (AVE)	الموثوقية القصوى MaxR(H)	القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي
القيادة التحويلية	0.90	0.68	0.90	0.83	
الالتزام التنظيمي	0.83	0.71	0.88	0.235*	0.84

*من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS

● **فحص الفرض الرئيسي للدراسة:** "يوجد أثر إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للموظفين في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان.

وأظهرت النتائج اختبار وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في سلطنة عُمان، حيث بلغت قيمة (t) الإحصائية (T-Statistics) لهذه العلاقة (3.18) وهذه قيمة تعتبر مقبولة، لأنها أكبر بكثير من القيمة المحددة لدلالة العلاقة بين المتغيرين وهي (1.96) الموصى بها (Byrne. 2016). وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة إيجابية ومهمة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة P-value وهي قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05) القيمة الموصى بها، كما أن قيمة معامل المسار بلغت (0.23) وهي أعلى من القيمة الموصى بها وهي (0.20)، وتؤكد هذه القيم وجود علاقة إيجابية ومهمة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن هذه النتائج تجيب على سؤال الدراسة الثالث الذي ينص على وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في سلطنة عُمان، والجدول (7) يعرض هذه القيم.

جدول (8) نتائج العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

النتيجة	قيمة (p-value)	قيمة t	معامل المسار	الفرضية المباشرة
توجد علاقة مهمة	0.001	3.18	0.24	العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

*من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS

مناقشة نتيجة هذه الدراسة:

كشفت نتائج الفرضية الثانية والتي تبحث في مدى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي، وتؤكد هذه النتيجة انه كلما مارست القيادة التربوية أسلوب القيادة التحويلية، كلما تحسن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. فعندما يوفر قادة المؤسسات التربوية تأثيراً مثالياً يحتذى به، وتحفيزاً ملهماً للموظفين، وتحفيزاً فكرياً يساعد على الابتكار والابداع في العمل، واعطى اعتبارات فردية تلبي احتياجات وطموحات الموظفين، فإن الموظفين يظهرون مزيداً من الالتزام التنظيمي تجاه هذه المؤسسة التربوية. ويمكن تفسير نتيجة الأثر الذي يحدثه تبني أسلوب القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في البيئة الثقافية العمانية من خلال الموروث الاجتماعي والثقافي في المجتمع العماني، باعتباره مجتمعاً قليلاً، وساهمت التقاليد الاجتماعية والثقافية في اضافة رصيماً نوعياً إلى المجتمع المدني باعتبار أن القبيلة مؤسسة (الزبيدي، 2012). حيث أن القائد المثالي والملمم والذي يحافظ على مصلحة المجموعة يحظى باحترام الجميع، لأنهم يعتبرونه قدوة لهم، وبالتالي فانهم يشعرون بنوع من الالتزام تجاه تحقيق توجهاته والتي تصب في مصلحة المجموعة (المنظمة)، لذلك يزداد التزام الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها، والسبب في ذلك انه حين يشعر الموظف أن تحقيق أهدافه وطموحاته تتوافق مع أهداف المنظمة فانه يتكون لديه نوع من الالتزام التنظيمي تجاه المؤسسة.

وهذه النتيجة تتوافق مع نظرية القيادة التحويلية والتي تشير إلى أن القادة التحويليين يمكن أن يؤثر في الالتزام والسلوك التنظيمي لموظفيهم من خلال تأثيرها على تحسين قدراتهم ومهاراتهم الأساسية، والتعليم والتدريب، والضغوط الوظيفية، والاستيعاب في المنظمة، والتأثير على الهوية العاطفية للموظفين مع المنظمة، وأن القيادة

التحويلية لها علاقة مباشرة مع الالتزام التنظيمي؛ ولذلك، فإن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يزيدون من الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام بالاحتياجات الفردية لموظفيهم، حيث يرتبط الالتزام العاطفي للقائد مع الاعتبار الفردي وعناصر التحفيز المهمة للقيادة التحويلية التي تزيد من الالتزام التنظيمي للموظفين (Avolio et al. 2004; Rooney. 2020; Willis. 2020).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي وجدت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مثل دراسة الحراسي (2017) التي وجدت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الداخلية. وكذلك دراسة ويلز (Willis. 2020) والتي أشارت إلى أن القيادة التحويلية أظهرت علاقة تنبؤية مع الالتزام التنظيمي في الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. وايضاً دراسة حولة ورامي (Khaola & Rambe. 2020) وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي العاطفي، وان الالتزام التنظيمي العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة في ماسيرو- ليسوتو في أفريقيا.

وتتفق نتائج هذه الدراسة ايضاً مع دراسة هوانق وهوانق (Huang & Huang. 2020) حيث وجدت هذه الدراسة علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في شركات خدمات إدارة الممتلكات في الصين. اضافة إلى ذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رمضان، واسينتو، وجايا (Ramadhan. Wasianto & Jaya. 2020) كشفت النتيجة أن القيادة التحويلية لمعلم ما قبل المدرسة لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي. تشير النتيجة إلى تحسين القيادة التحويلية التي تسبب التزاماً تنظيمياً عالياً بكافة محاورها التي لها تأثير أكبر على الالتزام التنظيمي لمعلم ما قبل المدرسة في اندونيسيا..

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي لم تجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، مثل دراسة (Freeborough. 2020) والتي أظهرت نتائجها أن الالتزام العاطفي مرتبط بشكل سلبي بالقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدافع المهم، والاعتبار الفردي). لذلك، لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي. ولا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام المستمر. وكذلك دراسة (Mbonu & Azuji. 2021) حيث وجدت هذه الدراسة علاقة منخفضة بين أسلوب القيادة لمديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا والتزام المعلم تجاه منظمة، وتشير الدراسة انه يمكن لأسلوب القيادة الذي يركز على الأداء في مكان العمل من تحسين العلاقة بين القائد والموظف داخل منظمة مما يعزز الالتزام التنظيمي.

الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة فيما يلي بعض الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة وعلى النحو التالي:
1. ان وجود القائد المثالي والذي يعتبر مثلاً يحتذى به، ويملك القدرة على تطوير رؤية جديدة للمؤسسة ويقنع الموظفين ويحفزهم على تحقيق هذه الرؤية يعتبر مهماً لدى الموظفين، لأنه يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، ويحسن من مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم.
 2. الموظف العماني لديه التزام تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ولكن يحتاج إلى القيادة التي يمكنها التأثير على الهوية العاطفية للموظفين مع المنظمة، وتحسن من مستوى التزامهم التنظيمي وسلوكيات العمل الإيجابية.

3. ممارسة القيادة التحويلية لها أثر إيجابي في الالتزام والسلوك التنظيمي للموظفين من خلال تأثيرها على مهاراتهم الأساسية، والتعليم والتدريب، والضغط الوظيفية، والاستيعاب في المنظمة، وهذا يعزز مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.
4. القيادة التحويلية لها علاقة مباشرة مع الالتزام التنظيمي؛ ولذلك، فإن القادة المنخرطين في القيادة التحويلية يزيدون من الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام بالاحتياجات الفردية لموظفيهم، حيث يرتبط الالتزام العاطفي للقائد بعلاقة مع الموظفين، ويولهم الاعتبار الفردي وعناصر التحفيز المهمة التي تزيد من الالتزام التنظيمي للموظفين.

التوصيات والمقترحات.

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون ما يلي:

- أ- الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم بتعزيز الوعي بأهمية تبني أسلوب لقيادة التحويلية بجميع أبعادها التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري من قبل القيادات الإدارية في ديوان عام الوزارة والمديريات التابعة لها، لما لذلك من فوائد كبيرة تساعد في تنمية السلوك الإيجابي للموظفين في الوزارة.
- ب- إقامة دورات تدريبية في مراكز متخصصة لتدريب وتنمية قدرات قيادة الوحدات الإدارية، وتمهيتها على تطبيق أسلوب القيادة التحويلية، وتكثيف الدورات والبرامج والندوات التثقيفية الخاصة بتطوير الأساليب الإدارية في المؤسسات التربوية.
- ج- أثناء عملية اختيار الموظفين الذين سيشغلون المناصب القيادية، يجب الأخذ بعين الاعتبار توفر السمات القيادية في هؤلاء الموظفين، بحيث تتوفر لديهم القدرة على تطوير رؤية مستقبلية، وتتوفر لديهم الشخصية المهمة القادرة على استثارة الموظفين وتحفيزهم، وتلبية احتياجاتهم وتطوير مهاراتهم.
- د- تطوير نظام حديث للحوافز المادية والمعنوية يلبي احتياجات وطموحات الموظفين في الوزارة، لأن تحفيز الموظفين يعزز التزامهم التنظيمي وبالتالي تطوير الأداء الوظيفي لديهم، بما يساهم في تحقيق أهداف وخطط الوزارة.
- هـ- كما يقترح الباحثون إجراء دراسات مستقبلية مكتملة في الموضوع؛ حيث اهتمت هذه الدراسة ببحث العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وبالتالي فإنه من الأفضل أن تشمل الدراسات المستقبلية دراسة علاقة القيادة التحويلية ببعض المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي، سلوك المواطن، والأداء الوظيفي، كما يمكن اختبار دور الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي وسلوك المواطن كوسيط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في سلطنة عمان.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- آل هديل، عبد الله مناحي (2018). واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 14 (8)، 1-36.
- البلوشي، المهدي، وحمام (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 8 (6). 52-67.

- البلوشي، حسن علي إبراهيم (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- التقرير الاحصائي لصندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية لشهر يونيو(2018). صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية. وزارة الخدمة المدنية سلطنة عمان.
- التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس (2019). رؤية عمان، الطريق إلى 2040، وانا على العهد ماضون، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس.
- التوجيهي، هيلة منديل (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية. (18)(3)، 611-647.
- الجرايدة، محمد والمسقري، عادل (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. (4)(3)، 396-415.
- الجرايدة، محمد والمعمري، ظافر (2020). الثقة التنظيمية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي لدى العاملين فيها. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. العدد 8، 165-195.
- الحراصي، حارب بن محمد (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالإلزام التنظيمي لمعلمهم. رسالة ماجستير، جامعة نزوى سلطنة عمان.
- الزبيدي، احمد (2012). مقدمة في كتاب القبيلة العمانية، مجلة الكلمة، العدد 60.
- الصالحي، خالد سلمان. (2013). الإدارة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة التربية وعلم النفس. السعودية، 40، 4-40.
- الطعاني، حسن أحمد؛ وعمر سلطان السويعي. (2013). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مج (40)، ع (1)، 305-327.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- كشوب، خالد مسلم (2018). تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين دراسة تحليلية في بلدية ظفار بسلطنة عمان. (رسالة دكتوراة). جامعة العلوم الاسلامية الماليزية. ماليزيا.
- المسرورية، بدرية بنت ناصر. (2016) المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- المنذري، فايز ناصر (2003) متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الهنائي، سيف بن علي بن سالم، إبراهيم، حسام الدين السيد. (2017م). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمة المدنية في سلطنة عمان، عالم التربية - مصر، 8(59).

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Al, A. A. A. H. S. (2020). The Relationship between HRM Practices and Service Quality in Higher Education in Yemen: Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Involvement as Mediating Variables (Doctoral dissertation, Universiti Sains Islam Malaysia).
- Al_Refaei, A. A. A. H., Ali, N. A. A. M. A., & Bahaj, A. M. H. A. (2021). An Investigation on the Impact of Training and Development on Service Quality in the Higher Education Sector. *Journal of Critical Reviews*, 8(3), 250-260. doi: 10.31838/jcr.08.03.27.
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.
- AL-refaei, A. H., Zumrah, A. R. B., Alsamawi, M. A. A., & Alshuhumi, S. R. A. (2019). A Multi-Group Analysis of the Effect of Organizational Commitment on Higher Education Services Quality. *Journal of Business Society*, 3(10), 40-48.
- Alsamawi, M. A., Darun, M. R., & Panigrahi, S. K. (2019). Investigating the Effect of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment on Corporate Performance in Oil and Gas Corporations in Yemen. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 17(1), 41-56.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority (Vol. 4). Ardent Media.
- Broome, M., & Marshall, E. (2021). Transformational Leadership in Nursing from Expert Clinician to Influential Leader. (3ed Edition). Springer Publishing Company, LLC.
- Byrne, B.M. (2016). Structural equation modelling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. Taylor and Francis.
- Collier, J. E. (2020). Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques. Routledge.
- Creswell, J. W. (2015). Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. (5th Edition), Pearson Education, Inc.
- Drewes, D. W. (2000). Beyond the spearman-Brown: A structural approach to maximal reliability. *Psychological Methods*, 5, 214–227.

- Freeborough, R. (2020). Exploring the Effect of Transformational Leadership on Non-profit Leader Commitment. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 7(1), 63-88.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (Eighth Edi)*. Cengage, Andover.
- Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (2001). Rethinking construct reliability within latent variable systems. *Structural equation modeling: Present and future*, 195, 216.
- Harb, B., Hachem, B., & Hamdan, H. (2020). Public Servants' Perception of Leadership Style and Its Impact on Organizational Commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 18 (4). 319-333.
- Huang, C., & Huang, T. (2020, March). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Effect of Job Satisfaction. In 4th International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2020) (pp. 1559-1564). Atlantis Press.
- Huo, C., Waheed Akhtar, M., Arslan Safdar, M., Kashif Aslam, M., Abbas, K., Hasan Rafiq, M., & Saad Najim AL-Khafaji, D. (2020). Transformational Leadership Spur Organizational Commitment among Optimistic Followers: The Role of Psychological Capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(2), 93-104.
- Jabeen, A., Zia-Ul-Islam, S., & Khan, M. A. (2021) Examining Principals' Leadership Styles Association with Teachers' Professional Commitment. *City University Research Journal*, 10(4). 570-589.
- Jha, S., & Malviya, V. (2017). Impact of transformational leadership on employee engagement. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 20(2), 15-19.
- Khaola, P., & Rambe, P. (2020). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. (4th Ed). the Guilford Press. New York.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2003). Analysing the Commitment--Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches.. *Journal of Marketing Management*, 19, 941-971.
- Mbonu, V. C., & Azuji, I. M. (2021) Relationship between School Principals' Distributed Leadership Style and Teachers' Organizational Commitment in Public Secondary Schools in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 7-11.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61- 89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.

- Pasaman, A. B., Nimran, U., Raharjo, K., & Utami, H. N. (2019). The effect of transformational leadership and information technology on organizational learning and organizational change, and its impact on employee job satisfaction (Study on pt pupuk kaltim employees). *The International Journal of Accounting and Business Society*, 26(2), 24-42.
- Ramadhan, N., Wasianto, P., & Jaya, T. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Preschool Teachers in Cimahi. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(4), 2795-2803.
- Rooney, K. J. (2019). Transformational Leadership and Organizational Commitment in a Multinational Organization: The Partial Mediating Role of Cultural Intelligence (Doctoral dissertation, Indiana Institute of Technology).
- Sharma, S. K. (2019). Integrating cognitive antecedents into TAM to explain mobile banking behavioral intention: A SEM-neural network modeling. *Information Systems Frontiers*, 21(4), 815-827.
- Sitompul, P., Ambarwati, M. F. L., & Timotius, E. (2020). The Role of Organizational Culture and Transformational Leadership in Organizational Commitment. *International Journal of Soft Computing and Engineering*.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Willis, S. G. (2020). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Taking Charge in Small Businesses in the Northwestern United States (Doctoral dissertation, Capella University).
- Yang, L. H., & Yeh, T. J. (2018). How transformational leadership contributes to employees' commitment to an organization via the mediating effect of motivation within taiwan's nursing homes. *International Journal of Organizational Innovation* 11: 270-79.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Zhao, S. (2019). Leadership Style and Followers' Organizational Commitment in the Chinese Context (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Zumrah, A. R. B., Bahaj, M. H. A., & Alrefai, A. S. (2021). An Empirical Investigation of the Effect of Training and Development on Organizational Commitment in Higher Education Sector. *Journal of International Business and Management*.