

العنوان:	القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان
المصدر:	المجلة التربوية الدولية المتخصصة
الناشر:	دار سمات للدراسات والأبحاث
المؤلف الرئيسي:	البلوشي، حسن بن علي بن إبراهيم
مؤلفين آخرين:	حماد، وحيد شاه بور، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج8, 6ع
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2019
الشهر:	حزيران
الصفحات:	52 - 67
رقم MD:	1000321
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	القيادة التربوية، القيادة الادارية، التعليم الاساسي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1000321">http://search.mandumah.com/Record/1000321</a>

# القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

حسن بن علي بن إبراهيم البلوشي\* ياسر فتحي الهنداوي المهدي\*\* وحيد شاه بور حماد\*\*

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام أداتين، الأولى: استبانة القيادة التحويلية وتكونت من (33... مفردة)، لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي، والثانية مقياس (OHI-E) وتكون من (37... مفردة) لقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين. وتم توزيع أداتي الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (504) معلماً ومعلمة، وبعد تحليل البيانات أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم كبيرة، وأن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مدارسهم مرتفع، وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم. وأوصى الباحثون بالاستمرار في تدريب المديرين على ممارسات أبعاد القيادة التحويلية؛ لتكون لديهم تصورات واضحة عن أهمية القيادة التحويلية؛ من أجل ترجمتها في الواقع الفعلي، متابعة مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي، وذلك باستخدام (OHI) مقياس الصحة التنظيمية بين فترة وأخرى؛ للتأكد من مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

\*وزارة التربية والتعليم \_ سلطنة عمان

\*\*جامعة السلطان قابوس

# القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي

## بسلطنة عمان

### 1. المقدمة

سلوكه مثالا يقتدى به، ويحترمه الآخرون، ويثقون فيه، ويعتبرونه قدوة حسنة لهم.

الدافعية الإلهامية: وهي السلوك الذي يحفز الآخرين لأداء أفضل الأعمال، والفوز بأفضل الدرجات.

الاستثارة الفكرية: وتعني مشاركة القائد التربوي التحويلي للآخرين في اتخاذ القرارات، وصنع الأهداف، واختيار الأساليب والوسائل المختلفة لتنفيذها.

الاعتبار الفردي: ويعني أن القائد التحويلي يهتم بالفرد، من خلال اهتمامه بجميع التابعين، خاصة بالأشخاص الذين هم بحاجة إلى رعاية خاصة [3].

كما أن القيادة التحويلية تقوم على مبدأ الالتزام، وتخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، كما تسعى أيضا

للعمل التكاملي ومشاركة جميع العاملين في العملية التعليمية، وتساعد في إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد

التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم [7].

إن فاعلية المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تعزى لعدد واحد بعينه، بل لمجموعة من الأبعاد التي قد تسود في بنية المؤسسة وطريقة التعامل بين

العاملين فيها، ومدى اتسامها بالصحة التنظيمية، لذا فإن للقيادة ونوعها نصيباً من تحمل المسؤولية نحو طبيعة المناخ، وطبيعة الجماعة وأطرها

المرجعية، ومستوى نضجها وثقتها ببعضها البعض، وأن دور القيادة وأثرها كبير في تمتع الجماعة بمفهوم الصحة المؤسسية وتجانسها [2]. لذلك اهتم

العلماء والمختصون بالمنظمات التربوية بدراسة بيئات العمل، فأصبح يدرس مكان العمل ويضاف إليه مصطلحات أخرى، كالأيدولوجية التنظيمية، وعلم

البيئة، والحقل، والوضعية، والتنظيم غير الرسمي، والسياق، والثقافة، وحديثاً بات يعرف بالصحة التنظيمية، وقد استعملت الصحة التنظيمية أول

ما استعملت من طرف مايلز أثناء دراسته لخاصيات المدرسة، فالمنظمة التي تتمتع بصحة جيدة، هي تلك المنظمة التي تستطيع الحياة في محيطها،

والاستمرار في النمو والازدهار على المدى البعيد [8].

وتعد الصحة التنظيمية من أهم الاتجاهات الإدارية التي تركز على دراسة المنظمة، إذ تشبه هذه الاتجاهات المدرسة بالكائن الحي الذي يحتاج إلى أن

ينمو بصحة جيدة، وأن يكون خالياً من الأمراض، فالمحافظة على وجود المناخ الصحي في المدرسة تأتي في قمة سلم أولويات القيادة [2]. لذا أخذ مفهوم

الصحة التنظيمية يفرض نفسه بقوة، وذلك بهدف تطوير عمل المنظمات، والحفاظ على حيويتها ونموها، فالمنظمة المتمتع بالصحة الجيدة تتمكن من

التعامل مع القوى الخارجية المحيطة بها بفاعلية، وفي نفس الوقت تعمل على توجيه إمكاناتها وطاقاتها لتحقيق أهدافها وصولاً إلى نتائج أفضل [7]. إن

الاهتمام بالصحة التنظيمية، يوفر نهجاً شمولياً ومتكاملاً لتحسين تحصيل الطلاب [9].

إن القيادات التربوية يجب أن تُعطي أهمية بالغة لجذب العاملين إلى المنظمة، وزيادة انتمائهم لها، والسعي إلى تحقيق التماسك المؤسسي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والسعي إلى تحقيق أهدافها ومراميها، وغياب تلك

تُعد القيادة من المواضيع ذات الأهمية في المنظمات المعاصرة؛ نظراً للدور الملحق على عاتقها لإيجاد التفاعل بين مكونات التنظيم القيادية والفنية، لتحقيق فاعلية المنظمة، فالقيادة ليست بالمهمة السهلة، فهي بحاجة مستمرة إلى التدريب والتنمية، لأن القائد يتعامل مع فئات متعددة ومتنوعة.

وتعد القيادة الأسلوب الرئيس الذي تستطيع المؤسسات من خلاله تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل المؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، من أجل تحقيق أهداف المجتمع، فالقيادة تقوم على أساس أن القائد هو "الشخص الذي يؤثر في الآخرين، ويعمل على إشباع حاجاتهم، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها [1].

ولذلك يحظى أسلوب القيادة وتأثيرها على الأداء باهتمام كبير، وبدأ الاهتمام الفعلي بالقيادة في كتابات تايلور (Taylor) صاحب الإدارة العلمية، تلك المدرسة التي أبدت اهتماماً شديداً بعامل الكفاءة، والإنتاج من خلال الإشراف اللصيق على الأفراد، وهو الأمر الذي أدى إلى إغفال البعد الإنساني في الإدارة [2].

إن أسلوب القيادة في المدرسة يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين فيها، بحيث يسعى العاملون للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، لذلك فإن المعلم

الذي يمتلك قدراتاً من الإبداع يكون نتيجة البيئة التي يعمل فيها، وهذا لا يمكن أن يكون إلا من خلال مجموعة من المتغيرات ومن بينها أسلوب القيادة، ولا

سيما أسلوب القيادة التحويلية، الذي يركز على "إيجاد رؤية ورسالة واضحة لفريق العمل، ويثير اهتمام الرؤوسين لكي يعرضوا أعمالهم بصورة جديدة،

وبطريقة إبداعية" [3]. ولممارسات القائد التحويلي تأثير واضح على سلوكيات المعلمين واتجاهاتهم نحو المدرسة، من خلال توفير اتجاهات عالية تجاه النمو

المهني للمعلمين وأداء الطلبة، والقدرة على تنفيذ التغيير، وتقديم التحفيز الذهني [4].

ويعد أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب القيادية التي ترتقي بالعاملين، وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية، والمتطلبات الذاتية

والاجتماعية والمؤسسية، مما يجعل هذا الأسلوب القيادي مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم، وإن هذا

الأسلوب من القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي [5].

ومن أهم ما يميز القيادة التحويلية قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وذلك من خلال التأثير على سلوكيات

المؤسسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم الرقب [6]. وإن القادة

التحويلين يسلكون سلوكاً يؤدي إلى نتائج عالية عند توظيفهم السلوكيات التالية:

التأثير المثالي: وهو استخدام القائد التربوي التحويلي أسلوباً يجعل من

واسعة بمكاتب مريحة وتجهيزات مثل شبكة الإنترنت، وآلات التصوير، وغيرها من الأدوات المهمة.

ونظراً لما أكدته الدراسات السابقة من أهمية القيادة التحويلية في العملية التعليمية، ودورها في إجراء تغييرات إيجابية هادفة في المؤسسة التربوية، وأثرها على تحقيق الأهداف، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي، وأهمية تمتع مدارس السلطنة بالصحة التنظيمية ومن خلال ما أطلع عليه الباحثون من قراءات حول هذا المفهوم رأى الباحث الباحثون أهمية إجراء الدراسة على القيادة التحويلية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

## 2. الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض الدراسات السابقة وفق محاور الدراسة الأساسية، القيادة التحويلية، والصحة التنظيمية، والدراسات التي جمعت بين المفهومين، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

أجرى أيلين [13] دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة الابتدائية والبيئة المدرسية، ومستويات التحصيل العلمي للطلاب في المدرسة، استناداً على المعلومات المتعلقة بالمدرسة، وقد تم جمع البيانات من خلال عينة هادفة من مديري المدارس الابتدائية، وعينة مقصودة من المعلمين في مدارس مدينة تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام مقياس القيادة التحويلية (MLQ) لقياس درجة تصورات المعلمين لممارسات المديرين للقيادة التحويلية، واستخدام مقياس المناخ المدرسي (SCT\_R) لقياس تصورات المعلمين للمناخ المدرسي. وتشير النتائج إلى وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عوامل القيادة التحويلية، وأبعاد المناخ المدرسي. ومع ذلك لم تكن هنالك علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في الرياضيات، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في القراءة.

وهدف دراسة السلطي [14] إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية، وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتيين لهذا الغرض تحتويان على (69) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (4857) معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعينة دراسة كانت (330)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية (70%) بدرجة تقدير كبيرة. وأن مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بلغ وزنها النسبي (74%) بدرجة تقدير كبيرة.

بينما هدفت دراسة عبدالعال [15] إلى التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني للمعلمين، وقد استخدمت الباحثة استبانتيين لجمع البيانات، الاستبانة الأولى لقياس سمات القيادة التحويلية، والاستبانة الثانية لقياس مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوزن نسبي (72.20%). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر

الأسباب سيؤدي إلى جعل العاملين فيها مترقبين لأي فرصة للإفلات منها، والانعقاد من قيودها، والالتحاق بأي منظمة أخرى يرونها ملائمة لأهدافهم، وملمية لمحتواتهم [10].

ويرى كل من هوى وتارتر وكوتكامب [11] أن أبعاد الصحة التنظيمية هي:

1- التكامل المؤسسي (Institutional Integrity): ويعني مقدرة المؤسسة على التعامل مع بيئتها الخارجية بنجاح، والحفاظ على استمراريتها الداخلية، عند تعرضها لضغوط من البيئة الخارجية، وحماية المعلمين من مطالب المجتمع وأولياء الأمور غير المنطقية.

2- القيادة الجماعية (Collegial Leadership): وتشير إلى السلوك الذي يكون فيه مدير المدرسة ودود ويسهل التعامل معه، ويتقبل آراء العاملين حتى لو تعارضت مع أفكاره، والذي يعامل العاملين على قدم المساواة، ويطلع العاملين على الأداء المتوقع منهم، وفي نفس الوقت يحافظ على معايير محددة للأداء.

3- دعم الموارد (Resource Influence): ويُقصد به توفير ما يلزم من مواد وتجهيزات إضافية للتدريس، عندما يطلبها المعلمون، وتخصيص جزء من ميزانية المدرسة لشراء المواد الضرورية لدعم البرنامج الأكاديمي للمدرسة، وتوفير العدد المطلوب من المعلمين.

4- انتماء المعلم (Teacher Affiliation): ويعني شعور العاملين والمعلمين في المدرسة بالانفتاح والود والانتماء والثقة، وحب العمل والاحترام، والمساعدة بين العاملين، وشعورهم بالفخر لمدرستهم، فضلاً عن افتخارهم بإنجاز الأعمال المكلفين بها.

5- التأكيد الأكاديمي (Academic Emphasis): هو التوجه نحو ابتكار إجراءات جديدة تحقق النمو، والتفوق الأكاديمي، من خلال وضع أهداف عالية يمكن تحقيقها بتوفير بيئة منتظمة وجادة.

إن البيئة التربوية الصحية بحاجة إلى القيادة التحويلية المبدعة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بإفاعة، والتعامل مع المشكلات الوظيفية، أي أن يتمكن قادة المدارس من تغيير أداء المدرسة عن طريق إيجاد حلول، وأفكار تربوية جديدة بمساعدة المعلمين لتحقيق الأهداف المرجوة، فتقوم بتهيئة البيئة المناسبة لتجريب الأفكار الإبداعية التي تتفق مع أهداف المدرسة التربوية، وتحفز المبدعين على تنفيذ أفكارهم، التي تساهم في إحداث تغيير يرتقي بالأداء الوظيفي [12].

وتقوم وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بدور ملموس في تدريب القيادات التربوية ورفع كفاءتها، فتتنظم البرامج والدورات التدريبية، وذلك من خلال ما تقدمه دائرة تطوير الأداء المدرسي، بالتعاون مع مراكز التدريب في المديرية التعليمية، بالتعاون مع المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، ومختلف البرامج التي تقدم للمديرين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وهذه الجهود تدفع بالمنظمات التربوية إلى الأمام؛ لتوفير مجموعة من الكوادر القيادية للمدارس في المستقبل، وكذلك هنالك جهود أخرى في المنظومة التربوية في سلطنة عمان فيما يتعلق بإيجاد البيئة المدرسة الجاذبة، وتخطو السلطنة في هذا المجال خطوات إيجابية من توفير المرافق، والتجهيزات، والتقنيات، و الاهتمام بشكل المدرسة من خلال وجود لوحات، ورسومات جذابة، وتوفير الحدائق البسيطة كمتنفس للطلاب. وكذلك الاهتمام بنظافة المدرسة وصيانة دورات المياه والمرافق الأخرى، وتوفير الوسائل التعليمية الحديثة والاهتمام بالمقصف المدرسي، وأما بالنسبة للمعلم فقد تم توفير غرف

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان البلوشي والمهدي وحمام

الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%). واحتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات عليا من العاملين) المرتبة الأولى بوزن نسبي (48.82%)، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي (42.24%) في تقديرات أفراد العينة. وأتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل الدراسي، والتخصص.

كما سعت دراسة المنذري [20] إلى كشف الواقع الراهن للقيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية وذلك من وجهة نظر مساعدي مديري هذه المدارس والمعلمين الأوائل بها، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على نحو فعال. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات المتعلقة بالتعليم الأساسي، ونظرية القيادة التحويلية، بجانب القيام بدراسة ميدانية لكشف الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس التعليم الأساسي، وكانت عينة الدراسة (540) مساعد مدير ومعلم أول، للإجابة على أداتي الدراسة، وهي: الاستبانة التي تكونت من (55) فقرة، وكذلك المقابلة الشخصية، وأخيرا المقابلات المقننة مع عدد (7) خبراء متخصصين في القيادة والإدارة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية على محاور الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وتطابقت نتائج المقابلة الشخصية مع مساعدي مدير مدارس التعليم والمعلمين الأوائل مع نتائج الاستبانة في جميع محاور الدراسة ماعدا محور ممارسة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية

أجرى جوهنسن [21] دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الصحة التنظيمية، وإنجاز الطلاب في التحصيل العلمي الأكاديمي، وتحديد العوامل التي من شأنها أن تساعد على زيادة التحصيل العلمي للطلاب، خاصة في المدارس الابتدائية بالمناطق الحضرية في ولاية ألباما في المملكة المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (26) مدرسة، من المدارس الابتدائية في المناطق الحضرية، وقد استخدمت الدراسة مقياساً لقياس التحصيل العلمي، وكذلك مقياس (OHI-E) لقياس الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية، ومن ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد لتحليل البيانات. وأظهرت الدراسة أنه يوجد ارتباط قوي بين الصحة التنظيمية والتحصيل الدراسي للطلاب، ويعتبر المعلم أهم عامل في تحسين إنجاز الطلاب. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود انتماء قوي للمعلم، والشعور بالولاء والرضا الوظيفي.

أما دراسة الشريفي [22] فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان بالأردن من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة، واستخدمت استبانة الصحة التنظيمية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان (الأردن) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كما أوصت الدراسة بتعزيز المستوى المرتفع للصحة التنظيمية في

سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وأن مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم بلغ وزنه النسبي (75.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

وقامت النجار [16] بدراسة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل، والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة (فلسطين) من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانتي كأداة للدراسة، إحداهما لقياس شعور مديري المدارس بضغوط العمل، والأخرى استبانة القيادة ذات السلوكيات المتعددة، استبانة (باس وأقوليو). واشتملت عينة الدراسة على (271) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد معالجة البيانات بالطريقة الإحصائية؛ أظهرت النتائج أن درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغوط العمل على وزن نسبي قدره (44%) بدرجة قليلة. ودرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية على وزن نسبي قدره (86.9%) بدرجة كبيرة جداً. وأنه توجد علاقة "سلبية" ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغوط العمل، وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

وقام عواد [17] بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية. وتكونت عينة الدراسة من (288) مديراً، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك واقع عالٍ جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

أما دراسة الجهضي [18] بعنوان: "نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية على القيادة التحويلية في سلطنة عمان، فقد هدفت إلى بناء نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية على القيادة التحويلية، بناء على الاحتياجات التدريبية، وظروف التدريب المناسبة لمديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري، ومديرات مدارس التعليم الأساسي وعددهم (368)، وكانت عينة الدراسة (172) مديراً، للإجابة على الاستبانة التي أعدت لهذه الدراسة، والتي تكونت من (72) فقرة، وتوصلت الدراسة ببناء نظام تدريبي مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية على القيادة التحويلية.

وسعت دراسة عيسى [19] إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة (فلسطين)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما بلغت عينة الدراسة (100) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (71) فقرة، وزعت على (6) مجالات، لتشتمل على أبعاد القيادة التحويلية، وأظهرت الدراسة أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس

وهدفت دراسة القصير [27] إلى التعرف مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (590) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية عشوائية، واستخدم الباحث مقياس الصحة التنظيمية الذي طوره كل من هوي وتارتر وكوتكامب [12]. وأشارت النتائج إلى أن المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع بمستوى متوسط من الصحة التنظيمية، ومستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وحجم الهيئة التدريسية في المدرسة، والمنطقة التعليمية. كما أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ومدة الخدمة في المدرسة، والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي للمعلم، وجنسية المعلم.

ثالثاً: الدراسات التي جمعت بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية:

من خلال البحث في الدراسات التي جمعت بين مفهومي القيادة التحويلية والصحة التنظيمية، لم يتم العثور إلا على دراسة واحدة جمعت بين المتغيرين وهي دراسة ادواردز [28] والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الابتدائية، والصحة التنظيمية في هذه المدارس في ولاية كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية، واستُخدمت أداتان لجمع البيانات هما: مسح البرنامج المدرسي للمرحلة الابتدائية، ومقياس الصحة التنظيمية (OHI-E)، وتم تطبيق هاتين الأداتين على عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية التابعة لإحدى المناطق التعليمية في جنوب كارولينا، بلغ عددهم (122) مستجيباً، من خمس مدارس شاركت في الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين النمط القيادي التحويلي والصحة التنظيمية، كما وجدت علاقة ارتباطية ضعيفة بين نمط القيادة التحويلية وُعد " التكامل المؤسسي"، في حين وجدت علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين النمط القيادي، وأبعاد القيادة الجماعية، ودعم الموارد، وانتماء المعلم، ووجدت علاقة ارتباطية ضعيفة بين النمط القيادي التحويلي، وبعد التأكيد الأكاديمي". وكانت هنالك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، والعرق، وسنوات التدريس، والفترة الزمنية التي قُضيت في المدرسة نفسها، ولم تكن هنالك فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أثبتت الدراسات أهمية القيادة التحويلية وقدرتها المتميزة في إحداث وإدارة التغييرات، وإدارة التميز، وإعادة هيكلة المنظمات التعليمية، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وحفز العاملين، والرضى الوظيفي، والتقليل من ضغوط العمل ومعدل الدوران الوظيفي، وتحسين المناخ التنظيمي، وتحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب، والأداء التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والإبداع.

تناولت بعض الدراسات القيادة التحويلية باستخدام الأبعاد التي حددها باس وأفوليو (Bass & Avolio) للقيادة التحويلية، والبعض الآخر استخدمت بعض الدراسات مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ) كما في دراسة أيلين [13] وفي بعض الدراسات تم تصميم مقياس لقياس القيادة التحويلية في ضوء الأبعاد التي حددها كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio). وكذلك اتفقت معظم الدراسات السابقة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية على استخدام المنهج الوصفي، مثل دراسة السلطي [14]، ودراسة النجار [16]،

مدارس التربية الخاصة في عمان، من خلال تشجيع جميع العاملين فيها ومكافاتهم على جهودهم.

وهدفت دراسة الحجايا والكريمين [23] إلى تعرف مستوى تطبيق مديري المدارس، ومديراتها في محافظتي الطفيلة ومعان في إقليم جنوب الأردن لمعايير الصحة التنظيمية، والمتمثلة في الوظيفة والعمل، وحالة المدرسة الداخلية، وقدرتها على النمو والتغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين العاملين لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين مطورتين لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (982) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الطفيلة ومعان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظتي الطفيلة ومعان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم كان متوسطاً، ووجود معامل ارتباط دال إحصائياً بين توافر مستوى أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي المرتفع.

هدفت دراسة الكمالي [24] إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت، وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام أداتين هما استبانة الصحة التنظيمية، واستبانة المهارات الإدارية، وأظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التنظيمية في المراكز التعليمية، ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية.

وهدفت دراسة السوالمه [25] بعنوان: "مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، والتي هدفت التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (1337) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أغراض الدراسة؛ تم تطوير مقياس بالاعتماد على مقياس الصحة التنظيمية (OHI)، والذي طوره هوي وتارتر وكوتكامب [11]، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية بين المدارس الثانوية العامة والخاصة، لصالح المدارس الخاصة، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي.

بينما هدفت دراسة سالم [26] إلى بناء نموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس من سبع جامعات رسمية. وبعد مراجعة الأدب النظري ذي العلاقة وتطبيق استبانة الصحة التنظيمية (OHI)؛ تم بناء نموذج للصحة التنظيمية تكون من إطارين: أحدهما مفاهيمي، والآخر عملي، وأظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان البلوشي والمهدي وحماة

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة التي أجريت على البيئة العمانية إلى وجود بعض المشكلات المتعلقة بأسلوب القيادة كدراسة المنذري [20]، والتي أظهرت وجود قصور في بعض الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وتحديدًا تلك المتعلقة بالمعلمين، من حيث مراعاة الرغبات والقدرات في توزيع الأعمال عليهم، ومساعدتهم في التعرف على احتياجاتهم التدريبية، ودراسة الجهضي [18] التي أشارت إلى وجود قصور في أداء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وكذلك قصور في النمط القيادي لهذه المدارس.

كذلك توضح الإحصائيات ارتفاع عدد المعلمين المتقدمين لطلب التقاعد في السنوات الأخيرة، بسبب الانتقادات الكثيرة التي توجه للمعلمين. حيث أفادت بأن هنالك أعداداً كبيرة تستقيل أو تقوم بنقل خدماتها سنوياً من وزارة التربية والتعليم قبل السن المحدد للتقاعد؛ ففي عام (2012) كان العدد (605) معلماً ومعلمة وفي (2013) أصبح العدد (589) معلماً ومعلمة، وأما في عام (2014) فإن العدد أصبح (519) معلماً ومعلمة، وفي عام (2015) كان العدد (1519) معلماً ومعلمة، وفي الثلاثة الأشهر الأولى من العام (2016) كان العدد (1229) معلماً ومعلمة [30].

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الكشف عن ممارسات القيادة التحويلية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي.

أسئلة الدراسة: حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم؟

ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

ما العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي، وبين مستوى الصحة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟

1- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم.

التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

الكشف عن العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، ومستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال دراسة نمط من أنماط القيادة له تأثيره المباشر على أداء المؤسسات، وما يمكن أن تستفيد منه مدارس التعليم الأساسي من ممارسات القيادة التحويلية في تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي مستقبلاً، ويمكن تحديد هذه الأهمية فيما يلي:

من المحتمل أن توفر معلومات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم عن مدى توافر ممارسات القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؛ من أجل الاستفادة منها في وضع البرامج التدريبية للمديرين.

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في تحديد مستوى الصحة التنظيمية الذي تتمتع بها مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

ودراسة عواد [17]، ودراسة عيسى [19]، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

وأما فيما يتعلق بالعينة، فقد تكونت من المعلمين، والمعلمات في بعض الدراسات كدراسة السلطي [14]، ودراسة عواد [17]، بينما اختلفت بعض الدراسات في نوعية العينة، حيث كانت العينة من المديرين كدراسة الأغا [29]، ودراسة عيسى [19]، ودراسة الجهضي [18]، ودراسة المنذري [20]. أما فيما يتعلق بالدراسة الحالية فسوف تكون عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات؛ لإبداء الرأي فيما يتعلق بممارسات المديرين للقيادة التحويلية في مدارسهم.

وفيما يتعلق بدراسات الصحة التنظيمية، ارتبطت هذه الدراسات بالنمو الأكاديمي، والتزام الموظفين، والرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس والمؤسسات المختلفة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبكفاءة وفاعلية المعلمين، وأثرها على الدافعية. وسعت بعض الدراسات السابقة إلى قياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس، وهذا ما يعكس الاهتمام بهذا المفهوم، وقد جاءت في معظم الدراسات كمتغير تابع أو نتيجة لتأثير عوامل أخرى.

ومن الملاحظ أنه لا يوجد اتفاق على عدد الأبعاد التي تقيس الصحة التنظيمية، ففي بعض الدراسات خمسة أبعاد، والبعض الآخر ستة أبعاد، والبعض سبعة أبعاد، والبعض الآخر عشرة أبعاد. أما الدراسة الحالية، فسوف تتناول الصحة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد وفق مقياس هوي وتارتر و كوتكامب [12]، وذلك بعد أن قام الباحثون بترجمته وعرضه على المختصين في الترجمة، والمشرفين في قسم الأصول والإدارة التربوية بعد موافقته مع البيئة العمانية، ومدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

لقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، وإثراء الدراسة بالأدب النظري، و في تحديد نوعية المقياس المستخدم في الدراسة، واختيار أفضل المقاييس المستخدمة في قياس القيادة التحويلية، وقياس الصحة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه سيتم الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة.

وإن أهم ما تميزت به هذه الدراسة هو الربط بين مفهومين، هما: القيادة التحويلية، والصحة التنظيمية، وأنه - على حدود علم الباحثون - لم يتم قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وكذلك - في حدود علم الباحثون - فإن الدراسة الحالية سوف تقيس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

### 3. مشكلة الدراسة

تواجه النظم التربوية العديد من التحديات في هذا العصر المتسارع، وبالتالي فإن هذه النظم بحاجة إلى مراجعة أساليبها وأدوارها، وكيفية التعامل مع تلك التحديات، وذلك يفرض على القادة وعياً متجدداً، وتطويراً لمهاراتهم في التعامل مع المرؤوسين، والتأثير فيهم، واستثارة تفكيرهم، وحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف.

يعد توفير مناخ إيجابي في المؤسسة التربوية، وتوفير ثقافة تنظيمية محفزة للعاملين، وبناء بيئة تنظيمية، من الأمور التي تؤدي إلى بناء مدرسة تتمتع بجو صحي، مما يدفع بالعاملين فيها إلى الالتزام بالمهام المطلوبة منهم بكل كفاءة واقتدار، بما يعود بالمنفعة على المدرسة وعلى المجتمع ككل [24].

أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله الباحثون وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

#### ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم الأساسي في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان خلال العام 2016/2015، وعددهم (51761) معلماً ومعلمةً وذلك وفق ما جاء في الكتاب الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2016/2015م.

#### ج. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (534) معلماً ومعلمة، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وقد تم استرداد (508) أي ما نسبته (95%)، وتم استبعاد (4) استبانات لعدم اكتمال البيانات، وبذلك أصبحت عينة الدراسة (504) وهي العينة الفعلية للدراسة.

#### د. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها؛ قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة، والتي تكونت من استبانة ومقياس، حيث تم تطوير استبانة لقياس "درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، بناء على الأدب النظري، والدراسات السابقة وقد اشتملت الاستبانة على (33) فقرة، وكذلك قام الباحثون باستخدام مقياس (OHI-E) لقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، والذي طوره كل من هوي وتارتر وكوتكامب [12] والذي يتكون من (37) عبارة بعد ترجمتها من قبل الباحثون إلى العربية وعرضها على المختصين، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (70) فقرة، والتي تقيس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

#### صدق الأداة

أولاً: صدق استبانة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان:

للتأكد من صدق استبانة تم تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية، بعد التعديل وفقاً لآراء المحكمين، على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمةً، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المحاور الرئيسة للأداة وبين الأداة ككل، والجدول (1) يبين معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسة للأداة وبين الأداة ككل.

جدول 1 معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسة للأداة بعضها ببعض وبينها وبين الأداة ككل

المحور	1	2	3	4	الأداة ككل
الجاذبية	1				
الاستنارة العقلية	**0.77	1			
الحفز الإلهامي	**0.46	**0.63	1		
الاعتبار الفردي	**0.43	**0.42	**0.72	1	
الدرجة الكلية للأداة ككل	**0.82	**0.87	**0.83	**0.76	1

يتبين من الجدول (7) أن معاملات ارتباط المحاور الرئيسة للأداة بعضها البعض جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ حيث بلغ أعلى

وبالتالي قد تسهم في تعزيز دور القيادات التربوية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم.

تستمد الدراسة أهميتها من كونها أول دراسة على البيئة العمانية – على حد علم الباحثون – تتناول القيادة التحويلية مع متغير آخر لم يلق القدر الكافي من البحث وهو الصحة التنظيمية.

#### حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بعنوانها والذي يسعى لكشف العلاقة بين ممارسات المديرين للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستنارة العقلية، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي) ومستوى الصحة التنظيمية (التكامل المؤسسي، القيادة الجماعية، دعم الموارد، انتماء المعلم، التأكيد الأكاديمي).

2- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في 2016م.

الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

#### مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية Transformational Leadership: "يعرفها بيرنز (Burns) صاحب النظرية: بأنها العملية التي يسعى من خلالها القائد، والتابعون له إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" [28].

ويعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها قدرة القيادة المدرسية على التأثير في العاملين، من خلال حرصها على تقدير ذواتهم، لتحريكهم كفريق عمل متعاون، نحو رؤية مستقبلية مشتركة، ومساعدتهم على تغيير ممارساتهم، وجعل المعلمين يبذلون أقصى طاقاتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة.

الصحة التنظيمية: Organizational health: يرى كل من Tarter & Hoy, Kottkamp، والمذكور في الصرايرة والطيح [31]: "هي مقدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المحيطة بها، وخلق الانسجام بين أفرادها ومقدرتها على تحقيق أهدافها".

ويعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها حالة المدرسة التي يتوافر فيها بيئة عمل جاذبة، يستطيع المعلمون فيها أن يعملوا سوياً بنجاح، للوصول إلى أفضل أداء يحقق التوقعات، والأهداف، والتكامل المؤسسي، وارتفاع الروح المعنوية، ويزيد من فاعلية المدرسة.

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؛ ومن

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)



## القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان البلوشي والمهدي وحماة

ثانياً: صدق مقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان:  
صدق التكوين (البناء): تم تطبيق المقياس بصورتها النهائية، على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الرئيسية للأداة وبين الأداة ككل، والجدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسية للأداة وبين الأداة ككل.

معامل ارتباط بين المحاور (0.77)، وهو معامل ارتباط المحور الثاني (الاستثارة العقلية) مع المحور الأول (الجاذبية - التأثير المثالي)، بينما بلغ أقل معامل ارتباط بين المحاور (0.42)، وهو معامل ارتباط المحور الرابع (الاعتبار الفردي) مع المحور الثاني (الاستثارة العقلية)، كما تراوحت معاملات ارتباط المحاور الأربعة بالأداة ككل (0.76 - 0.87)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وحيث إن جميع معاملات الارتباط جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

جدول 2

معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسية للأداة وبعض وبينها وبين الأداة ككل

المحور	1	2	3	4	5	الأداة ككل
التكامل المؤسسي	1					
القيادة الجماعية	**0.98	1				
دعم الموارد	**0.95	**0.97	1			
انتماء المعلم	**0.96	**0.97	**0.91	1		
التأكيد الأكاديمي	**0.99	**0.98	**0.95	**0.97	1	
الدرجة الكلية للأداة	**0.98	**0.99	**0.96	**0.97	**0.98	1

المقياس، فقد تم حساب معامل الثبات بتطبيق المقياس على عينة مكونة من (30) معلماً، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج لمقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وفق أبعاد المقياس، فقد جاء بعد التكامل المؤسسي (0.94) مقابل (0.90) وفي بعد القيادة الجماعية (0.93) مقابل (0.95) وفي بعد دعم الموارد (0.96) مقابل (0.89) وفي بعد انتماء المعلم (0.95) مقابل (0.94) بينما جاء بعد التأكيد الأكاديمي (0.93) ومقابل (0.87) وبمقارنتها بالمقياس العالمي فإن درجة الثبات تعتبر درجة مرتفعة وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

المعالجة الإحصائية

بعد أن تم تجميع أداة الدراسة قام الباحثون بتفريغها وذلك بإعطاء كل إجابة عن كل فقرة من الأداة قيمة رقمية، وتم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون للإيجاد العلاقة بين المتغيرات لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقراتها.

### 5. النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة.  
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل مجال من مجالات الاستبانة، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والجدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستبانة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، \* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من الجدول (2) أن معاملات ارتباط المحاور الرئيسية للأداة بعضها البعض جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ حيث بلغ أعلى معامل ارتباط بين المحاور (0.99)، وهو معامل ارتباط المحور الخامس (التأكيد الأكاديمي) مع المحور الأول (التكامل المؤسسي)، بينما بلغ أقل معامل ارتباط بين المحاور (0.91)، وهو معامل ارتباط المحور الرابع (انتماء المعلم) مع المحور الأول (الثالث) دعم الموارد، كما تراوحت معاملات ارتباط المحاور الأربعة بالأداة ككل (0.96 - 0.99)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وحيث إن جميع معاملات الارتباط جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أدوات الدراسة

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال الآتي:

معامل ألفا كرونباخ للاستبانة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: وللتحقق من ثبات الأداة، فقد تم حساب معامل الثبات بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (30) معلماً، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج معامل الثبات للاستبانة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية (0.84)، في حين كان معامل الثبات لمجال الجاذبية (0.89) ومجال الاستثارة العقلية (0.88) وفي مجال الحفز الإلهامي (0.88) ومجال الاعتبار الفردي (0.91)؛ وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

معامل ألفا كرونباخ لمقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومقارنتها بدرجة ثبات المقياس: وللتحقق من ثبات

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل مجال من المجالات

م	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
1	1	الجاذبية	3.72	0.89	كبيرة
2	2	الاستثارة العقلية	3.51	0.88	كبيرة
3	4	الحفز الإلهامي	3.39	0.88	متوسطة
4	3	الاعتبار الفردي	3.63	0.91	كبيرة
		الدرجة الكلية للاستبانة	3.58	0.84	كبيرة

يمكن أن يفسر ذلك بسعي مدير المدرسة في عمله إلى إيجاد تعاون بينه وبين المعلمين، فهو يسعى إلى إشراكهم في تحديد رؤية ورسالة المدرسة، ويحرص على مشاركتهم في تحديد أهداف المدرسة، وهو يدرك أن نجاح المدرسة لا يمكن أن يحدث إلا بتعاون المعلمين، وبالتالي فإن مديري المدارس يبدون اهتماماً خاصاً بمعلميهم، ويسعون لفتح قنوات تواصل معهم؛ من أجل بناء جو إيجابي في المدرسة.

ولكن بالرغم من ذلك، فإن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تحتاج إلى تعزيز وتطوير، وخصوصاً في مجال الحفز الإلهامي لتتمكن مدارس التعليم الأساسي من أداء دورها بالشكل المطلوب.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من السلطي [14]، ودراسة عبدالعال [15]، ودراسة الأغا [29]، حيث جاءت درجة ممارسة القيادة التحويلية فيها مرتفعة، واختلفت مع دراسة النجار [16]، ودراسة عواد [17]، حيث جاءت ممارسات القيادة التحويلية فيها بدرجة عالية جداً، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل الديدب (2012)، ودراسة عيسى [19]، حيث جاءت درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية فيها متوسطة. وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده كما يظهر في الجدول رقم (4).

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لدرجة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم يساوي (3.58)، وانحراف معياري وقدره (0.78)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بشكل عام.

أما ترتيب المجالات حسب وسطها الحسابي وانحرافها المعياري، فقد جاء المجال الأول الجاذبية "التأثير المثالي"، فقد حصل على المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (3.72)، وانحراف معياري وقدره (0.89)، أي بدرجة ممارسة كبيرة، وجاء المجال الثاني "الاستثارة العقلية": فقد حصل على المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (3.51)، وانحراف معياري وقدره (0.98)، وبدرجة كبيرة من الممارسة، كما جاء المجال الرابع "الاعتبار الفردي" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مقداره (3.63)، وانحراف معياري وقدره (0.93)، بدرجة ممارسة كبيرة. بينما جاء المجال الثالث "الحفز الإلهامي" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي مقداره (3.39)، وانحراف معياري وقدره (0.97)، بدرجة متوسطة من الممارسة. ويُفسر المستوى المرتفع لممارسة المديرين للقيادة التحويلية بعدد من الأسباب، منها: الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم بالقيادات التربوية من حيث الإعداد والتدريب المستمر، كما

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد الدراسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يحظى مدير المدرسة باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.	3.97	0.96	1	كبيرة
2	يملك مهارات القيادة التربوية التي تعزز الثقة به.	3.84	1.03	2	كبيرة
3	يملك قيما واتجاهات إيجابية تجعله مؤثراً في الآخرين.	3.75	1.14	5	كبيرة
4	يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	3.75	1.13	4	كبيرة
5	يملك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل.	3.62	1.11	7	كبيرة
6	يقوم بتلبية احتياجات العاملين قبل تلبية احتياجاته الشخصية.	3.60	1.19	8	كبيرة
7	يولي اهتماما كبيرا لبرامج تنمية المعلمين وتطويرهم.	3.46	1.12	9	كبيرة
8	يتخذ قرارات حاسمة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.	3.70	1.14	6	كبيرة
9	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته داخل المدرسة.	3.83	1.16	3	كبيرة
10	يثق بقدرات العاملين بالمدرسة.	3.61	1.17	3	كبيرة
11	يثير دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار بأساليب متنوعة.	3.51	1.22	5	كبيرة
12	يبث روح التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين.	3.46	1.23	6	كبيرة
13	يسعى للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل.	3.79	1.23	1	كبيرة
14	يشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	3.62	1.19	2	كبيرة

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان البلوشي والمهدي وحمام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
15	يحفز العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم باستمرار.	3.41	1.15	8	كبيرة
16	يقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.51	1.19	4	كبيرة
17	يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات.	3.44	1.16	7	كبيرة
18	يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	3.28	1.14	9	متوسطة
19	يعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.	3.36	1.15	5	متوسطة
20	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها ويعتبرها تجارب مفيدة.	3.26	1.25	7	متوسطة
21	يستطيع التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة.	3.46	1.22	2	كبيرة
22	يواجه الصعوبات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	3.45	1.21	3	كبيرة
23	يمكنه تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.39	1.13	4	متوسطة
24	تنسجم أقواله مع أفعاله.	3.56	1.13	1	كبيرة
25	يعمل على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد.	3.34	1.17	6	متوسطة
26	يفرس الحماس والثقة لدى المرؤوسين.	3.51	1.05	7	كبيرة
27	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	3.64	1.10	4	كبيرة
28	يستمتع جيداً لمن يتحدث معه من المعلمين.	3.75	1.02	1	كبيرة
29	يظهر اهتماماً شخصياً بكل معلم.	3.63	1.08	5	كبيرة
30	يحرص على تلبية احتياجات المعلمين.	3.71	1.04	2	كبيرة
31	يهتم بالمناسبات الخاصة للمعلمين.	3.70	1.16	3	كبيرة
32	يراعي الفروق الفردية بين العاملين.	3.60	1.05	6	كبيرة
33	يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.51	1.12	8	كبيرة

الدرجة المرتفعة من الممارسة إلى التنافس السائد بين مديري المدارس، لحصول مدارسهم على المستويات المتقدمة في المسابقات المختلفة، وإلى سعي مديري المدارس لتحفيز المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المدرسة. مجال الاعتبار الفردي: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية المتعلقة بالاعتبار الفردي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، يبين جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات تراوحت بين (3.97-3.46)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.19-0.96)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (1)، والتي نصت على: " يحظى مدير المدرسة باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم ". وجاء المتوسط الحسابي لها (3.97)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة من الممارسة، بينما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (7)، والتي نصت على: " يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تنمية المعلمين وتطويرهم "، وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (3.46)، وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة كبيرة من الممارسة. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلمين ينظرون إلى مدير المدرسة بمثابة القدوة لهم، وأنه مثال يحتذى به من قبل المعلمين، وذلك نظراً للفروق في العمر، وفي سنوات الخبرة بينه وبين المعلمين- في الغالب - مما يجعلهم ينظرون إليه كمثل أعلى.

مجال الاستثارة العقلية: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية المتعلقة بالاستثارة العقلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، يبين جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات تراوحت بين (3.97-3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.14-1.23)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (13)، والتي نصت على: " يسعى للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل ". وجاء المتوسط الحسابي لها (4.11)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة كبيرة من الممارسة، وأما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (18)، والتي نصت على: " يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات ". وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (3.48)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة من الممارسة. ويُفسر ذلك ويعزو الباحثون هذه

الدرجة المرتفعة من الممارسة إلى التنافس السائد بين مديري المدارس، لحصول مدارسهم على المستويات المتقدمة في المسابقات المختلفة، وإلى سعي مديري المدارس لتحفيز المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المدرسة. مجال الاعتبار الفردي: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية المتعلقة بالاعتبار الفردي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، يبين جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات تراوحت بين (3.97-3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.13-1.25)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (24)، والتي نصت على: "تنسجم أقواله مع أفعاله".

مجال الجاذبية: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية المتعلقة بالجاذبية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، يبين جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات تراوحت بين (3.97-3.46)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.19-0.96)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (1)، والتي نصت على: " يحظى مدير المدرسة باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم ". وجاء المتوسط الحسابي لها (3.97)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة من الممارسة، بينما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (7)، والتي نصت على: " يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تنمية المعلمين وتطويرهم "، وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (3.46)، وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة كبيرة من الممارسة. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلمين ينظرون إلى مدير المدرسة بمثابة القدوة لهم، وأنه مثال يحتذى به من قبل المعلمين، وذلك نظراً للفروق في العمر، وفي سنوات الخبرة بينه وبين المعلمين- في الغالب - مما يجعلهم ينظرون إليه كمثل أعلى.

مجال الاستثارة العقلية: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية المتعلقة بالاستثارة العقلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، يبين جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات تراوحت بين (3.97-3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.14-1.23)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (13)، والتي نصت على: " يسعى للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل ". وجاء المتوسط الحسابي لها (4.11)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة كبيرة من الممارسة، وأما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (18)، والتي نصت على: " يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات ". وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (3.48)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة من الممارسة. ويُفسر ذلك ويعزو الباحثون هذه

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (8)، العدد (6) – حزيران 2019

لديهم الخبرة الكافية لإدارة الأمور بشكل أفضل، كما أنه يوجد من بين المعلمين من يتصيد الأخطاء على الرغم من الإنجازات التي تحقّقها المدرسة. ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمجموع الأبعاد، ولكل فقرة من فقرات الأبعاد والتي احتوتها استبانة الصحة التنظيمية. والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصحة التنظيمية

م	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	التكامل المؤسسي	2.68	0.49	مرتفعة
2	2	القيادة الجماعية	2.74	0.49	مرتفعة
3	1	دعم الموارد	2.78	0.52	مرتفعة
4	3	انتماء المعلم	2.70	0.48	مرتفعة
5	4	التأكيد الأكاديمي	2.69	0.47	مرتفعة
		درجة الاستبانة ككل	2.73	0.48	مرتفعة

للصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي على أنه يُعد مؤشراً على اهتمام وزارة التربية والتعليم بهيئة البيئة المدرسية، وتوفير المستلزمات المادية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية، وأن هنالك رضاً من قبل المعلمين والمعلمات عن المناخ السائد في مدارسهم، كما تبين أن هنالك وضوح القوانين والإجراءات التي تنظم سير العمل في المدارس مما يجعل المدارس خالية من وجود الصراعات والتنافس غير الشريف. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من الشريفي [22]، ودراسة السوالمه [25]، حيث كان مستوى الصحة التنظيمية فيها مرتفع. واختلفت مع دراسة الحجايا والكرمين [23]، ودراسة عطايا ورمضان (2012)، ودراسة الكمالي [24]، ودراسة القصير [27]، حيث كان مستوى الصحة التنظيمية فيها متوسطاً.

وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية كل على حده كما يظهر في الجدول رقم (6).

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الصحة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	تتعرض المدرسة للضغوط الخارجية.	2.52	0.99	2	مرتفعة
14	يتم قبول مطالب المجتمع حتى وإن لم تكن متسقة مع البرنامج التعليمي.	2.45	0.88	3	متوسطة
19	يشعر المعلمون بالمدرسة بالضغط من المجتمع المحلي.	2.57	1.01	1	مرتفعة
25	تؤثر الأعضاء ذوو النفوذ في المجتمع المحلي على قرارات مجلس إدارة المدرسة.	2.24	1.00	4	متوسطة
29	المدرسة عرضة لتأثير أهواء الجمهور.	1.97	0.95	5	متوسطة
30	يستطيع قلة من أولياء الأمور ذوي النفوذ تغيير سياسة المدرسة.	1.84	0.95	6	متوسطة
1	يقوم مدير المدرسة باستقصاء الموضوعات من جميع جوانبها ويتقبل وجود آراء أخرى.	2.80	0.88	8	مرتفعة

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان البلوشي والمهدي وحمام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الجماعية يناقش مدير المدرسة مشكلات الفصول الدراسية مع المعلمين.	3.10	0.88	3	مرتفعة
4	يتقبل مدير المدرسة أسئلة المعلمين بصدر رحب.	3.13	0.87	2	مرتفعة
10	يعامل مدير المدرسة المعلمين على قدم المساواة.	2.89	0.95	5	مرتفعة
11	يتخلى مدير المدرسة عن الرسميات من أجل إظهار التقدير للمعلمين.	2.86	0.97	6	مرتفعة
15	يطلع مدير المدرسة العاملين على الأداء المتوقع منهم.	2.76	0.88	9	مرتفعة
17	يقوم مدير المدرسة بإجراء تقييمات ذات معزى.	2.71	0.85	10	مرتفعة
21	يحافظ مدير المدرسة على معايير محددة للأداء.	2.93	0.80	4	مرتفعة
26	يهتم مدير المدرسة بالرعاية الشخصية للعاملين.	2.81	0.91	7	مرتفعة
34	مدير المدرسة ودود يسهل التعامل معه.	3.14	0.90	1	مرتفعة
2	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من رؤسائه.	2.79	0.79	2	مرتفعة
5	المواد الإضافية متوفرة عندما يطلبها المعلمون.	2.64	0.91	6	مرتفعة
9	يستطيع مدير المدرسة التأثير على آراء رؤسائه.	2.63	0.90	7	مرتفعة
12	يتم تزويد المعلمين بالمواد اللازمة لصفوفهم.	2.82	0.92	1	مرتفعة
16	يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف.	2.76	0.89	3	مرتفعة
20	تعطى توصيات مدير المدرسة اهتماماً جاداً من قبل رؤسائه.	2.69	0.88	4	مرتفعة
22	المواد الإضافية متاحة للاستخدام الصفي.	2.66	0.88	5	مرتفعة
13	المعلمون في هذه المدرسة يحب بعضهم بعضاً.	3.12	0.80	2	مرتفعة
23	يظهر المعلمون المودة لبعضهم البعض.	3.13	0.75	1	مرتفعة
27	يشعر المعلمون بالاعتزاز تجاه المدرسة.	2.88	0.86	7	مرتفعة
28	يشعر المعلمون بالانتماء للمدرسة.	2.90	0.87	6	مرتفعة
32	ينجز المعلمون أعمالهم بحماسة.	2.79	0.79	8	مرتفعة
33	تنصف البيئة التعليمية بالنظام والجدية.	2.98	0.83	5	مرتفعة
35	هناك إحساس بالثقة والاطمئنان بين المعلمين.	3.04	0.81	4	مرتفعة
36	يظهر المعلمون الالتزام لطلابهم.	3.11	0.79	3	مرتفعة
37	المعلمون غير مباينين ببعضهم.	1.76	0.90	9	متوسطة
6	يهمل الطلاب استكمال الواجبات المنزلية.	2.58	0.87	4	مرتفعة
7	يعمل الطلاب بشكل تعاوني في الحصص الدراسية.	2.72	0.75	3	مرتفعة
18	يحترم الطلاب زملاءهم الذين حصلون على درجات جيدة.	3.01	0.74	1	مرتفعة
24	يسعى الطلاب لبذل جهد إضافي للحصول على درجات أفضل.	2.76	0.86	2	مرتفعة
31	يعمل الطلاب بجدية لتحسين تعلمهم السابق.	2.58	0.88	5	مرتفعة

بُعد دعم الموارد: هدف هذا البُعد إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية المتعلقة بدعم الموارد في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وبين جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين 2.71-3.14 وتراوحت الانحرافات المعيارية 0.80-0.97 وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (34) والتي نصت على: مدير المدرسة ودود يسهل التعامل معه. وجاء المتوسط الحسابي لها (3.14)، وانحراف معياري (0.90)، وبمستوى مرتفع. وأما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (17) والتي نصت على: "يقوم مدير المدرسة بإجراء تقييمات ذات معزى"، وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (2.71)، وانحراف معياري (0.85)، وبمستوى مرتفع أيضاً. ويفسر هذا المستوى المرتفع من القيادة الجماعية على حرص مديري المدارس على مشاركة جميع العاملين في القرارات الإدارية، والتي من المتوقع أن يكونوا قادرين على تنفيذها والدفاع عنها مستقبلاً.

بُعد دعم الموارد: هدف هذا البُعد إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية المتعلقة بدعم الموارد في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وبين جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (2.63-2.82)، وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.79-0.92)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (12)، والتي نصت على: يتم تزويد المعلمين بالمواد اللازمة لصفوفهم، وجاء المتوسط الحسابي لها (2.82)، وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى مرتفع. وأما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (9)، والتي نصت على: "يستطيع مدير المدرسة التأثير على آراء رؤسائه" وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (2.65)، وانحراف معياري (0.91)، وبمستوى مرتفع أيضاً. ويفسر ذلك باهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير الإمكانيات والموارد، والتي تساعد على دعم عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة، وقيامها بتوفير مستلزمات البيئة المدرسية، وتوفير التقنيات الحديثة، وفق خطط معدة ومدرسة.

وسعهم إلى بذل جهد إضافي، وتسخير الإمكانيات من أجل رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب.

بُعد التكامل المؤسسي: هدف هذا البُعد إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية المتعلقة بالتكامل المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وبين جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (1.84-2.57)، وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.88-1.01)، وأن أعلى درجة في الفقرة رقم (19)، والتي نصت على: "يشعر المعلمون بالمدرسة بالضغط من المجتمع المحلي". وجاء المتوسط الحسابي لها (2.58)، وانحرافها المعياري (1.00)، بمستوى مرتفع. و أما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (30)، والتي نصت على "يستطيع قلة من أولياء الأمور ذوي النفوذ تغيير سياسة المدرسة"، وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (1.84)، وانحراف معياري (0.95)، وبمستوى متوسط. ويُفسر الباحثون المستوى المرتفع من التكامل المؤسسي إلى وعي مؤسسات المجتمع بدورها تجاه المدرسة، فهي تقدم خدماتها لمدارس التعليم الأساسي، والمدارس أصبحت تقدم خدماتها إلى مؤسسات المجتمع الأخرى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية في مدارس التعليم الأساسي، وبين مستوى الصحة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون، وذلك لحساب الارتباط بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم، وجاءت النتائج على النحو المبين في جدول رقم (7):

جدول 7

نتائج اختبار بيرسون بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية ومستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

المقاييس	القيادة التحولية	الصحة التنظيمية
معامل الارتباط	**0.54	**0.54
المتوسط الحسابي	3.58	2.74
الانحراف المعياري	0.78	0.48
حجم العينة	504	504
القيمة الاحتمالية (Sig)	0.00	0.00

سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم، ودراسة أيلين [13] والتي أظهرت وجود علاقة قوية بين القيادة التحولية وأبعاد المناخ المدرسي. ودراسة إيليف [32] والتي كشفت عن وجود تأثير للقيادة الخادمة على الصحة التنظيمية للمدرسة. ودراسة عواد [17]، والتي أشارت إلى وجود ارتباط بين إيجابي دال إحصائياً بين القيادة التحولية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين. ودراسة [28] Edwards، والتي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين القيادة التحولية، والصحة التنظيمية، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة النجار [16] والتي أشارت إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية.

#### 6. التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات أهمها:

يُعد انتماء المعلم: هدف هذا البُعد إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية المتعلقة بانتماء المعلم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وبين جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (1.76-3.13)، وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.75-0.90)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (23)، والتي نصت على: " يظهر المعلمون المودة لبعضهم البعض " وجاء المتوسط الحسابي لها (3.13)، وانحراف معياري (0.75)، وبمستوى مرتفع. وأما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (37)، والتي نصت على: " المعلمون غير مباليين ببعضهم"، وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (1.76)، وانحراف معياري (0.90)، وبمستوى متوسط. ويفسر هذا المستوى المرتفع من انتماء المعلم لوجود شعور لدى المعلمين بالانتماء للمدرسة، وهم على درجة عالية من الحماس والجدية، ويبدون الاهتمام ببعضهم البعض.

بُعد التأكيد الأكاديمي: هدف هذا البُعد إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية المتعلقة بالتأكيد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وبين جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (2.58-3.01)، وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.74-0.88)، وأن أعلى درجة كانت في الفقرة (18)، والتي نصت على: يحترم الطلاب زملاءهم الذين يحصلون على درجات جيدة. " وجاء المتوسط الحسابي لها (3.01)، وانحراف معياري (0.74)، وبمستوى مرتفع. وبينما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (31)، والتي نصت على: يعمل الطلاب بجدية لتحسين تعلمهم السابق. وقد وجاء المتوسط الحسابي لها (2.58)، وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى مرتفع. ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام المديرين برفع مستوى التحصيل للدراسي للطلبة،

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)،

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية موجبة ذات دلالة إحصائية قيمتها (\*\*0.54)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار بيرسون أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه "توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية في مدارس التعليم الأساسي، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية السائدة في مدارسهم". ويفسر هذا الارتباط بفاعلية القيادة التحولية في إجراء تغييرات جذرية في بيئة المدرسة؛ من أجل إيجاد مناخٍ منظمٍ صحي، بالإضافة إلى مشاركة المديرين للمعلمين في قرارات المدرسة، وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها؛ مما يؤدي إلى إشاعة جو إيجابي من الود والتعاون داخل المدرسة. واتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبدالعال [15]، والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان البلوشي والمهدي وحماة

- [15] عبدالعال، خول مساعد يوسف(2015).درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- [16] النجار، أمل عبدالرحمن (2012). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، بغزة.
- [17] عواد، ريم نصوح طاهر(2012).علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين.
- [18] الجهضي، محمد سعيد (2011). نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عمان على القيادة التحويلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- [19] عيسى، سناء محمد (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [20] المنذري، فايزة ناصر(2003). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- [22] الشريفي، عباس(2013) مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 109(28)، 145-190.
- [23] الحجايا، سليمان سالم و الكريمين، هاني أحمد (2012). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن. المجلة التربوية، 104(2)، 26، 339-379.
- [24] الكمالي، عبدالله عبدالقادر(2011). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- [25] السوالمه، غازي عزت عبدالله (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [26] سالم، مها كامل (2007). أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- [27] القصير، احمد محمد (2006). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [29] الأغما (2011).
- [30] وزارة التربية والتعليم (2015). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. إصدارات تربوية، سلطنة عمان.
- الاستمرار في تدريب المديرين على ممارسات أبعاد القيادة التحويلية؛ لتكون لديهم تصورات واضحة عن أهمية القيادة التحويلية؛ من أجل ترجمتها في الواقع الفعلي.
- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ليصبحوا أكثر ولاء للقرارات التي شاركوا في صياغتها، فيقوموا بتنفيذها على أكمل وجه.
- العمل على توفير وتسخير الموارد، من خلال توفير التجهيزات والتقنيات الحديثة، في ظل التطور المتسارع لهذه التقنيات، وتوفيرها لخدمة التعليم.
- مراجعة الدور الذي تقوم به مؤسسات المجتمع المدني في خدمة مدارس التعليم الأساسي، وما يمكن أن تقدمه من دعم لهذه المدارس.
- قياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي، وذلك باستخدام (OHI-E) مقياس الصحة التنظيمية بين فترة وأخرى؛ للتأكد من مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم بسلطنة عمان.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

- [1] عياصرة، على احمد (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [2] الطويل، هاني عبدالرحمن (1999). الإدارة التعليمية... مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [3] المخلافي، محمد سرحان (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح.
- [4] الفار، شهناز إبراهيم (2013). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس. مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [5] العمري، مشهور بن ناصر (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [6] الرقب، أحمد صادق (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [7] مصطفى، يوسف عبدالمعطي (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، 7(5)، 139-202.
- [8] نيجاد، جامشيد (2004). إجهاد العمل عند المدراء والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية. المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي، تاريخ الاسترجاع 2015/09/17 من: <http://ezproxy.squ.edu.om>
- [10] البديري، طارق عبدالحاميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.
- [12] كعكي، سهام محمد صالح (2014) القيادة التحويلية دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- [14] السلطي، محمد إسحق (2015). درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- achievement. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved 10/10/2015 from <http://ezproxysrv.squ.edu.om>
- [21] Johnson-Perry ،L. (2014). An investigation of organizational health and student achievement in urban title I elementary schools in Alabama (Order No. 3668131). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved 10/10/2015 from <http://ezproxysrv.squ.edu.om:2199/docview>.
- [28] Edwards ،C. B. (2008). An investigation of the relationship between transformational leadership and organizational health (Order No. 3311413). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304831399). Retrieved. 25/09/2015. from <http://ezproxysrv.squ.edu.om>.
- [31] الصريراه، اكثم عبدالحميد و الطيط، أحمد عدنان (2010). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6 (1)، 97-118.
- ب. المراجع الأجنبية
- [9] Hoy ،W. K. ،& Sabo ،D. J. (1998). Quality middle schools: Open and healthy Corwin Press ، 2455 Teller Road, Thousand Oaks ، CA '91320-2218 (paperback: ISBN-0-8039-6421-8, \$24.95; cloth: Retrieved 25/09/2015 from <http://ezproxysrv.squ.edu.om:2154>.
- [11] Hoy ،W. K., Tarter, C. J.,& Kottkamp ،R. B. (1991). Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate. Beverly Hills ،CA: Sage.
- [13] Allen ،N. J. (2015). Transformational leadership and its relationship to school climate and student



# TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL HEALTH IN BASIC EDUCATION SCHOOLS IN THE SULTANATE OF OMAN

**HASSAN ALI AL BELUSHI**   **YASSER F H. AL-HINDAWYIAL-MAHDY**   **WAHID HAMMAD**  
Ministry of Education                      Sultan Qaboos university                      Sultan Qaboos university

---

**ABSTRACT\_** *This study aimed to identify the degree of schools principals transformational leadership and its relationship with organizational health in basic education schools in the Sultanate of Oman ,In order to fulfill this aims ,the researchers adopted the analytical descriptive method, by using two tools one is transformational leadership questionnaire to measure the degree of principals practice on transformational leadership in basic education schools in the Sultanate of Oman , and the other organizational health (OHI) measure for measuring the organizational health level in basic education schools in the Sultanate of Oman from the perspective of teachers ,The tools created of (70) items have been found correlation and reliability , The researcher distribute the tools on the study sample was randomly selected from the study population ,a total of (504) teachers., After analysis of the data indicated that the results show The degree of the principals practice transformational leadership in basic education schools in the Sultanate of Oman from the perspective of their teachers is (3.58) of a large degree of practice., Organizational Health level in basic education schools in the Sultanate of Oman from the perspective of the teachers in their schools is (2.74) and high level., There is a direct positive correlation Statistically significant Between the mean perceptions of the study sample for The degree of principals transformational leadership,, And between the mean perceptions for the level organizational health in their schools. The researchers recommended to Continue for principals practice on transformational leadership skills; to have clear perceptions about the importance of transformational leadership; to be applied and practice in their schools., and follow up the level of organizational health in primary schools using (OHI-E) organizational health measure from time to time; to make sure of the organizational health level In the schools in sultanate of Oman.*

**Keywords:** *schools principals, transformational leadership, organizational health, basic education schools.*