



أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان

The impact of the practice of transformational leadership of
school principals on the job satisfaction of teachers in the
Sultanate of Oman

إعداد

ماجد بن عدي بن محمد البطاشي
Majid Uday Muhammad Al-Batashi

طالب دكتوراه بكلية التربية - الجامعة الاسلامية العالمية ماليزيا

أ.م.د/ إسماعيل حسين حمزة
Dr. Ismail Hussein Hmza

أ.م.د/ محمد برهان إبراهيم أ.م.د/ عزام عثمان
Dr. Mohamed Burhan Ibrahim Prof. Dr. Azzam Othman

كلية التربية - الجامعة الاسلامية العالمية ماليزيا

Doi: 10.21608/jasep.2023.306084

استلام البحث: ٢٠٢٣/٥/٩

قبول النشر: ٢٠٢٣/٥/٢٥

البطاشي ، ماجد بن عدي بن محمد و حمزة، إسماعيل حسين و عثمان ، عزام و
إبراهيم ، محمد برهان (٢٠٢٣). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على
الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*،
المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٣٤) يوليو، ٤٨١ – ٥٠٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٧) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بسلطنة عُمان جاءت فوق المتوسط بصورة إجمالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء فوق المتوسط بشكل عام. كما توصلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تُعزى لمُتغير الجنس ولصالح الإناث، ومُتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، ومُتغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من ١٠ سنوات. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - الرضا الوظيفي - سلطنة عُمان.

Abstract:

The present study aimed to identify The impact of the practice of transformational leadership of school principals on the job satisfaction of teachers in the Sultanate of Oman, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (377) teachers. The results of the study concluded that the degree of school principals practicing transformational leadership in the Sultanate of Oman was above average in general, and that the level of job satisfaction for teachers was above average in general. The results also found that there were statistically significant differences at the level (0.05) in the responses of the study sample of teachers due to the gender variable in favor of females, the scientific qualification variable in favor of Masters and above, and the variable of years of experience in favor of more than 10 years. The results also revealed that there is a statistically significant positive correlation at the level (0.01) between

transformational leadership of school principals and job satisfaction of teachers.

KeyWords: Transformational Leadership - Job Satisfaction - Sultanate of Oman.

المقدمة:

إن من أهم أسس وقواعد الإدارة المدرسية الناجحة هي الاهتمام بالمُعلمين، وتقديم لهم كافة أشكال الدعم المادي والبشري لهم؛ وذلك لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز؛ ويُعتبر نمط القادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تحقق ذلك، كما يهتم بتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإشراكهم في صنع القرارات المدرسية وتوفير لهم برامج تنمية مهنية مُستمرة، ودعم العلاقات الإنسانية بينهم وبين جميع المعنيين بالعملية التعليمية.

إن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تركز على توفير مناخ من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل. (الوزة، ٢٠١٩، ٢٠٢)

وتعتمد القيادة التحويلية لمديري المدارس على القائد الذي يستطيع أن يتبادل المكافآت مع أفراد الجماعة مقابل الأداء الجيد لتحقيق أهداف العمل، وتسعى القيادة التحويلية المدرسية على تحقيق غايات متنوعة منها مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على بناء وتحقيق ثقافة مدرسية تعاونية و مهنية، ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير. (سميرات والمقابلة، ٢٠١٤،

وتعتمد القيادة التحويلية على أن يكون مدير المدرسة ملهماً للعاملين وقوة، ومثل أعلى لهم في جميع السلوكيات والممارسات المهنية، ومُشجعاً لجميع العاملين في التركيز على إيجاد رؤية مُشتركة ونظرة تعاونية تمكثهم من بناء وتطوير ثقافة مدرسية متميزة نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وتشجيع المعلمين على تبني استراتيجيات وأساليب تدريسية جديدة تعتمد على الإبداع والابتكار والأصالة، وتمكين العاملين من الالتزام بواجباتهم الوظيفية، وتدعيم سلوكيات المواطننة التنظيمية لديهم في تحمل أعباء وظيفية جديدة أو القيام بمهام ومسؤوليات وأنشطة تطوعية، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية تترقي بقدراتهم وكفائتهم بصورة مستمرة، وهذا يقود إلى الارتقاء بمستويات إنجاز الطلبة في عمليات التعليم والتعلم. (Moshood)

et.al.2021

وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد، الأول التأثير المثالي idealized influence حيث يتميز القائد بكاريزما يكون من خلالها قدوة ومثل أعلى للعاملين معه ويُحتذى به في كافة السلوكيات والممارسات المهنية ؛ والثاني التحفيز الإلهامي inspirational motivation ويتضمن بث الحماس في نفوس العاملين ودعم الثقة في قدراتهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية ؛ والثالث التحفيز الفكري intellectual stimulation ويتضمن دعم الأفكار الإبداعية والابتكارية من العاملين وحل مشكلات العمل بطرائق وأساليب جديدة؛ والرابع الاعترافات الفردية individualized consideration ويركز على الاهتمام باحتياجات العاملين المهنية، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية مستمرة ترتقي بأدائهم المهني، ودعم التواصل الفعال بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية. (Freeman et.al.,2020)

ويتضح مما سبق اهتمام القيادة التحويلة بالمُعلمين، وتقديم كافة أشكال الدعم لهم، وتشجيعهم وبث الحماس في نفوسهم على التميز في الأداء، والإبداع والابتكار في العمل، والوفاء باحتياجاتهم المهنية المتنوعة، وهذا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث يُعبر الرضا الوظيفي عن اتجاهات المُعلم نحو عمله، وما يتضمنه من المشرفين، والزملاء ، وظروف العمل، والأجور والحوافز والمكافآت، والتقدير الذي يحصل عليه . (Sharma , 2017 , 35)

وللرضا الوظيفي كثير من الفوائد حيث تزيد قدرة الموظف على التكيف مع العمل داخل المدرسة ، حيث تعتبر الراحة النفسية المتأتية من شعور الفرد بالرضا الوظيفي عاملاً رئيساً لتحقيق أهداف المدرسة من خلال هذا الفرد، وزيادة الرغبة في الإبداع والابتكار لدى المُعلم. إن شعور المُعلم بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكلٍ كافٍ يؤدي إلى زيادة رغبته في تأدية الوظائف الموكلة إليه بطريقة مميزة ، وارتفاع طموحه ، والمُعلم الذي يتمتع برضا وظيفي عن وظيفته تكون لديه رغبة أكبر في تطوير و تنمية مستقبله الوظيفي. (الدخيل ، ٢٠١٧)

كما ذكر جوسي وباتيل (Joshi & Patil, 2018) أن أهمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين تتمثل في مُساهمته في تدعيم نظام الاتصالات في المؤسسة التعليمية والإدارة، يساعد في تحسين مواقف المعلمين تجاه الوظيفة ويسهل اندماجهم في المدرسة ، ويلهم الإحساس بالانتماء و الشعور بالمشاركة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، ويسهل تحديد احتياجات التدريب والتطوير لكل من المعلمين و المؤسسة التعليمية.

وهناك كثير من العوامل تؤثر على الرضا الوظيفي، وذلك مثل: الرغبة في الحصول على المسؤولية، والقيام بالأعمال التي تضيف على العاملين أهمية في عملهم ، وتلقي العاملين التقدير على جهودهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، والحالة النفسية أو المزاجية للعاملين ، والاضطرابات الانفعالية

والصراع والقلق والاحباط لدى العاملين، والسمات الشخصية من حيث الاستعداد للعمل وتوفير الرغبات والميول ومستوى القدرة على اداء العمل الناجح لدى العاملين، والأجر ، ومحتوى العمل وتنوع المهام، وعلاقة الفرد بالآخرين، وظروف العمل المادية، والاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل، وإمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل، وفرص التطور و الترقيه المتاحة للفرد. (Dimitriadis & Dalkrani, 2018)

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم(٢٠١٥، ١٠-١٢) عددا من الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس تتعلق بالقيادة التحويلية وذلك مثل: إعداد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين ، ويتابع تنفيذها وتقويمها وتطويرها، والإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمناهج الدراسي والإعداد اليومي للدروس، وعقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي، والمشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، والمشاركة في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ومتابعة أثرها، وترشيح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية، وتنمية ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة.

كما قامت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بجهود كبيرة لجعل المعلمين لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وفرت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠١٥ب، ١٥٢-١٥٣) بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة ودافعة للمعلمين للعمل في المدرس، حيث وفرت الوزارة المباني المدرسية وزودتها بالأجهزة والوسائل التعليمية الحديثة مثل: السبورات التفاعلية وتدريب المعلمين وتشجيعهم على استخدامها، وتزويد مختبرات العلوم المدرسية بالمجسات المجاهر المربوطة بالحاسوب، وتزويد جميع الغرف بكل مدرسة بأجهزة تكييف الهواء بسبب ارتفاع درجات حرارة الجو سعياً لتهيئة مناخ مناسب للتعليم والتعلم، كما أن جميع المدارس تحتوي على مصادر مياه محسنة للذكور والإناث، ومنفصلة بالنسبة للمدارس المختلطة، كما تحتوي كل مدارس السلطنة على مرافق صرف صحي محسنة، ودورات مياه خاصة للإناث في المدارس المختلطة،وقامت الوزارة أيضاً بتحويل بعض المناهج الدراسية إلى محتويات إلكترونية تفاعلية، وتشجيع المدارس على التعاون فيما بينها لتفعيل التعليم الإلكتروني، والمشاركة في عدد المسابقات الإقليمية والدولية، وتشجيع المبادرات التي يقدمها المعلمون في المدارس.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كما يأتي:
أولاً: دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية:

توصلت نتائج دراسة شافا (Shava, 2021) إلى أن مديري المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة بريتوريا في دولة جنوب أفريقيا تتوافر لديهم أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بصورة إجمالية ، ، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري سنوات والخبرة ، والمرحلة الدراسية.

وأظهرت نتائج دراسة كينث وآخرين (Kenneth et.al., 2021) أن درجة تأثير ممارسات مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في مقاطعة ترينز نوزويا بكينيا على الالتزام الوظيفي للمعلمين جاءت عالية بصورة إجمالية ، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع الأبعاد وهي: توفير الحرية والاستقلالية في العمل، وتشجيع وتحفيز المعلمين ، وتحسين بيئة التعليم والتعلم، وتنمية الإحساس بالانتماء والولاء ، وإتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات، ، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية والأعمال التطوعية لديهم.

وأكدت نتائج دراسة مسعود وآخرين (Moshood et.al.,2021) أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في ولاية لاجوس بنيجريا جاء بدرجة منخفضة بصورة إجمالية ، كما جاءت بدرجة منخفضة أيضاً في جميع الأبعاد وهي: التركيز على تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز، وإيجاد رؤية ورسالة وأهداف مشتركة وواضحة ، وتشجيع وتحفيز المعلمين ، والحوافز والمكافآت، والاستثارة الفكرية، والنموذج والقُدوة والمثل الأعلى في الأداء، وبناء الثقافة المؤسسية.

وأشارت نتائج دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في جميع الأبعاد وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية ، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأقل، وسنوات والخبرة ولصالح أكثر من ١٠ سنوات.

وأوضحت نتائج دراسة الحراسي (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان للقيادة التحويلية جاءت عالية بصورة إجمالية ، وعالية في بعدي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، ولكنها جاءت متوسطة في بعدي التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية ، كما بينت النتائج

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وكشفت نتائج دراسة البلوشي (٢٠١٦) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في أبعاد التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، بينما جاءت متوسطة في بعد التحفيز الإلهامي. ثانياً: دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي:

توصلت نتائج هان وآخرين (Han et.al. , 2021) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مُعلمي المدارس العامة في إقليم سيرت Siirt بتركيا في جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية ، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أن شعور المُعلمين بالرضا الوظيفي كان أكبر دافع وحافز لهم للتميز في الأداء.

وكشفت نتائج تسيا وأنطونيو (Tsai & Antoniou , 2021) عن أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مُعلمي الرياضيات في المدارس الابتدائية بتيوان جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية ، كما كشفت النتائج وجود تأثير فعال وإيجابي للرضا الوظيفي على مستويات إنجاز وتحصيل الطلبة الأكاديمي ، والكفاءة الذاتية للمعلمين، واتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنة التعليم.

وبينت نتائج توربوفو (Toropova et.al. , 2021) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مُعلمي العلوم والرياضيات في المدارس السويدية جاء بدرجة عالية بشكل عام ، كما جاءت عالية في مجالات ظروف العمل، وعبء العمل، والتعاون مع الزملاء والإدارية، وانضباط وانتظام الطلبة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المُعلمين ولصالح الإناث.

وأبرزت نتائج دراسة الراسبيبة والبدرساوي (٢٠٢١) أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي في سلطنة عُمان جاءت متوسطة بشكل عام، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد هذه الفروق في مُتغير سنوات الخبرة.

وأظهرت نتائج دراسة الدرعية والقاسمية (٢٠٢٠) أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس ب دولة الإمارات العربية المتحدة جاء عالياً جداً بصورة إجمالية، وجاء عالياً جداً أيضاً في أبعاد العلاقة مع المدير والزملاء وطبيعة الوظيفة، بينما جاء عالياً في بُعد التدريب والمكافآت، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، بينما لم توجد هذه الفروق في مُتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وخلصت نتائج دراسة الجسائية والجرائدة (٢٠٢٠) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان جاء متوسطاً بصورة إجمالية، وجاء متوسطاً أيضاً في بُعدي احترام الذات للمعلمين وتقديرها، والعلاقات الإنسانية، بينما جاء عالياً في بُعد التحفيز. ثالثاً: دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

كشفت نتائج تانجونجا وآخرين (Tanjung et al., 2020) عن وجود تأثير إيجابي عند مستوى الدلالة (0.01) لممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الإسلامية في إندونيسيا، ووجود تأثير إيجابي عند مستوى الدلالة (0.01) للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية للمُعلمين.

وخلصت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية على مقياس القيادة التحويلية وبين الدرجة الكلية على مقياس الرضا الوظيفي بلغت (0.56) وهي علاقة موجبة طردية.

وبينت نتائج دراسة المنديل والشاوي، (٢٠١٨) وجود علاقة قوية ذات أثر إيجابي عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والدافعية المُلهمة) على مستوى الرضا الوظيفي للكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك سعود بجدة في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت نتائج أحمد (Ahmad, 2018) إلى أن درجة ممارسة مُديري المدارس الثانوية الباكستانية للقيادة التحويلية جاءت عالية بصورة إجمالية، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى الدلالة (0.01) لممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للمُعلمين.

وأوضحت نتائج كوني وآخرين (Kouni et al., 2018) أن درجة ممارسة مُديري المدارس الثانوية اليونانية للقيادة التحويلية جاءت عالية بصورة إجمالية، كما أن مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين جاءت عالية أيضاً، كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي عند مستوى الدلالة (0.01) لممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في اليونان.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة تفاوت ممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية بين الدرجات العلية والمتوسطة والمنخفضة، كما يتضح أيضاً تفاوت مستويات الرضا الوظيفي للمُعلمين بين العالية والمتوسطة، كما بينت نتائج تلك

الدراسات وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين، وتمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توثيق مشكلة الدراسة الحالية من نتائج دراسات سابقة متنوعة، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة لأنه مناسب لطبيعتها، وتحديد الاستبانة كأداة للدراسة الحالية ومعرفة كيفية بناءها وحساب ثباتها وصدقها، تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، والتعرف على كيفية استخلاص النتائج ووضع توصيات الدراسة.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود أوجه قصور تتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس بسلطنة عُمان، حيث بينت نتائج دراسة الكندي (٢٠٢٠) أن المعلمين يواجهون بعض المشكلات تتمثل في ضعف المشاركة في صنع بعض القرارات المدرسية. وتوصلت نتائج دراسة الجرايد (٢٠١٨) إلى قصور في أداء مديري المدارس بسلطنة عمان في ترك مجال واسع للعاملين للمشاركة في صنع القرار المدرسي، وتقديم تغذية راجعة تطويرية للمعلمين حول المهام التي يقدمونها، وتعزيز الدافعية والحماس لدى المعلمين، وتوفير مناخ اجتماعي ديمقراطي داخل المدرسة يدعم المعلمين ويعزز أدوارهم. وكشفت نتائج دراسة الحسني (٢٠١٢) وجود قصور لدى مُديري المدارس بسلطنة عُمان في مراعاة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات، وقلة منح المعلمين الفرصة لمناقشة القرارات الخاصة بمهنتهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام عند اتخاذ هذه القرارات.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور لدى المعلمين تؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي، حيث خلصت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٨) إلى تضجر المعلمين من حصص الاحتياط، وقلة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية غير التدريس، وقلة المشاركة في فعاليات المدرسة المنفذة خارج الدوام الرسمي، وكثرة الإجازات المرضية، والاستئذان أثناء اليوم الدراسي، وكثرة الإجازات الطارئة لبعض المعلمين، وتأخر بعض المعلمين في الدخول للحصص في الوقت المحدد. وكشفت نتائج دراسة إبراهيم والجابرية (٢٠١٩) التزام بعض معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات التي تدور حول قضايا العمل الحساسة، والامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل المشكلات في العمل. وتوصلت نتائج دراسة عيسان وآخرين (٢٠١١) إلى كثرة غياب المعلمين عن عملهم في المدارس بسلطنة عمان، وذلك بسبب عدم وجود الدافعية للعمل بمهنة التدريس، والرغبة في الانتقال إلى وظيفة إدارية في المدرسة أو المنطقة التعليمية أو الوزارة، والإرهاق في فترة الدوام الرسمي من كثرة الأعباء الوظيفية.

- وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:
١. ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عُمان؟
 ٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس بسلطنة عُمان؟
 ٣. هل هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة (0.05) وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟
 ٤. هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عُمان.
٢. الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس بسلطنة عُمان.
٣. تحديد عما إذا كانت هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة (0.05) وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
٤. استكشاف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس بسلطنة عُمان في التعرف على واقع القيادة التحويلية ، ومن ثم تحسين وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى كونها يمكن أن تفيد أيضاً المعلمين والمسؤولين عن التعليم بسلطنة عُمان في التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى المتعلمين وتوفير كافة الموارد البشرية والمادية لتحقيقه، فضلاً عما يُمكن أن تُمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير برامج تنمية مهنية للمُديرين والمُعلمين في مجالي القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
٢. الحدود البشرية: حيث اقتصرت على المعلمين والمُعلمات.
٣. الحدود المكانية: حيث اقتصرت على المدارس الحكومية في جميع محافظات السلطنة.

٤. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

مصطلحات الدراسة:

١- القيادة التحويلية:

هي نمط قيادي يعتمد على أن كون القائد ملهم للعاملين معه، ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال رؤية تشاركية تحول الأفكار إلى واقع ملموس، ويدعم قيمهم التنظيمية في العمل، ويوصل لديهم التوقعات العالية في الأداء، وتقديم المصالح العامة للمدرسة على المصالح الشخصية للأفراد، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم بطرائق إبداعية ابتكارية من خلال تطبيق أساليب جديدة، وتلبية احتياجاتهم الفردية المتنوعة بصورة مستمرة. (Ahmed.,2021, 282)

١- الرضا الوظيفي:

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه " مزيج من الظروف النفسية والبيئية التي تدفع المُعلم إلى الاعتراف بأنه راضٍ عن وظيفته. (Abdullah et. al., 2020, 54)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات فيما يأتي:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها. (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣) والبالغ عددهم (٢٠٤٠٧) معلماً ومعلمة وذلك وفق كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣). (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢٢).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٤٠٠) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٧٧) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة (%)
النوع	ذكر	١٦٥	٤٣,٨ %
	انثى	٢١٢	٥٦,٢ %
المؤهل	بكالوريوس	٣١٣	٩٦,٨ %
	ماجستير فأعلى	١٢	٣,٢ %
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٥	١٤,٦ %
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	٧١	١٨,٨ %
	١٠ سنوات وأكثر	١٥٣	٤٠,٦ %
المجموع		٣٧٧	١٠٠ %

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري وأدوات بعض الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من مقياسين، الأول القيادة التحويلية وتضمن أربعة محاور و (٤٥) فقرة، والثاني الرضا الوظيفي للمعلمين واشتمل على ثلاثة محاور و (٢٥) فقرة. صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٧) محكمين، وذلك في الجامعات العُمانية، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٤٠) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (٢) توضح ذلك.

جدول (٢) معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

م	أبعاد مجال القيادة التحويلية	معامل الثبات	أبعاد مجال الرضا الوظيفي	معامل الثبات
١	التأثير المثالي	٠,٨٠	نمط القيادة	٠,٨٣
٢	الاستنارة العقلية	٠,٨٨	البيئة التعليمية	٠,٩١
٣	الحافز الالهامي	٠,٨٩	المكانة الاجتماعية	٠,٨٢
٤	الاعتبار الفردي	٠,٨٦		
	الثبات الكلي	٠,٨٣	٠,٨٥	٠,٨٥

يوضح الجدول (٣) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام لمجال القيادة التحويلية (٠,٨٣)، والرضا الوظيفي (٠,٨٥) وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية. متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على الآتي:

- الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
 - المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
 - سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات هي: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات وأكثر).
- المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق.
- معامل الارتباط اللامعلمي سبيرمان لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها والذي نصه: ما درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عُمان؟ بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتقريغ الاستجابات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمقياس القيادة التحويلية وأبعادها الفرعية، وجدول (٣) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمقياس القيادة التحويلية وأبعادها الفرعية

عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التأثير المثالي
8	40	31.31	14.65	78.27	التأثير المثالي
11	55	43.92	14.13	79.85	الاستثارة العقلية
11	55	40.09	19.82	72.89	الحافز الالهامي
15	75	57.74	41.50	76.98	الاعتبار الفردي
45	225	161.59	72.95	71.81	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول رقم (٣) أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة كان فوق المتوسط بوزن نسبي (71.81)، وكان بعد الاستثارة العقلية الأعلى انتشاراً بوزن نسبي (79.85)، وبعد الحافز الإلهامي الأقل انتشاراً بوزن نسبي (72.89). وقد يُعزى ذلك إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في إعداد وتأهيل مُديري المدارس من خلال برنامج مُخصص هو القيادة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين، بإضافة إلى ما تقدمه مراكز التدريب بالمُديرية العامة للتربية والتعليم من برامج تدريبية تمكنهم من مواكبة التطورات والتغيرات والتحويلات المحلية والإقليمية والعالمية في هذا المجال، فضلاً عما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية من جهود في تزويد مُديري المدارس بالمعارف والمهارات والاتجاهات المهنية لتمكينهم من القيام بواجبات وظائفهم بجودة وتميز.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من كينث وآخرين (Kenneth et.al., 2021)، والجرايد والمسقري (٢٠١٨)، والحراصي (٢٠١٧)، والبلوشي (٢٠١٦) والتي بينت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت كبيرة بصورة إجمالية. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شافا (Shava, 2021) والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت متوسطة بصورة إجمالية. وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة مسعود وآخرين (Moshood et.al.,2021) والتي بينت أن درج ممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت منخفضة بصورة إجمالية.

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المُعلمين في المدارس بسلطنة عُمان ؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمقياس الرضا الوظيفي وأبعاده الفرعية، وجدول (٤) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمقياس الرضا الوظيفي وأبعاده الفرعية

عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
9	45	30.55	13.34	67.88
9	45	27.61	13.54	61.35
7	35	26.01	20.10	74.31
25	125	78.80	38.45	63.04

يلاحظ من الجدول رقم (4) أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة كان فوق المتوسط بوزن نسبي (65.59)، وكان بعد المكانة الاجتماعية

الأعلى انتشاراً بوزن نسبي (74.31)، وبعد البيئة التعليمية (الظروف) الأقل انتشاراً بوزن نسبي (61.35). وقد يُعزى ذلك إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومُحفزة للمعلمين نحو الأداء المُتميز، وتوفير لهم المباني والتجهيزات والأدوات والموارد اللازمة للتعليم، بالإضافة إلى توفير لهم برامج تنمية مهنية متنوعة سواء داخل المدارس أو خارجها، وتوفير لهم نظام أجور وحوافز يُلبّي آمالهم وطموحاتهم وتطلعاتهم المهنية، وتحديد واجبات وظيفية تمنع أي تداخل أو تضارب في الاختصاصات بينهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من هان وآخرين (Han et.al. , 2021)، وتسيا وأنطونيو (Tsai & Antoniou , 2021)، ووربوفو (Toropova et.al. , 2021)، والدرعية والقاسمية (٢٠٢٠) والتي كشفت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المُعلمين جاء عاليًا بصورة إجمالية. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من الراسبيبة والبدرساوي (٢٠٢١)، والجسائية والجرايدة (٢٠٢٠) والتي أكدت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المُعلمين جاء متوسطاً بصورة إجمالية. للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: هل هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

السؤال الفرعي الأول:
هل هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟

وللتحقق من صحّة هذا السؤال تمّ حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٥) يوضّح ذلك:

جدول (٥) قيمة اختبار ت ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة مان-ويتني	قيمة Z	الإناث حجم العينة=212		الذكور حجم العينة=165		القيادة التحويلية
				مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.00	10873.500	6.397	46684.50	220.21	24568.50	148.90	التأثير المثالي
دال	0.00	11489.000	5.732	46069.00	217.31	25184.00	152.63	الاستثارة لعقلية
دال	0.00	11121.500	6.156	46436.50	219.04	24816.50	150.40	الحافز لالهامي
دال	0.00	11949.000	5.360	45609.00	215.14	25644.00	155.42	الاعتبار لفردى
دال	0.00	12514.500	4.748	45043.50	212.47	26209.50	158.85	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٥) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في القيادة التحويلية لصالح الإناث. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس أكثر إحساسًا بحاجات المُعلمات وتلبية رغباتهن المهنية من المديرين، كما أنهن أكثر تشجيعًا وتحفيزًا لمعلماتهن على التميز وتحقيق الجودة في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) والتي أكدت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير الجنس لصالح الإناث. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراسي (٢٠١٧) والتي أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير الجنس.

السؤال الفرعي الثاني:

هل هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	القيادة التحويلية
				حجم العينة=52 متوسط الرتب	حجم العينة=313 متوسط الرتب	حجم العينة=12 متوسط الرتب	
دال	0.00	2	25.852	122.83	197.59	251.75	التأثير المثالي
دال	0.00	2	35.842	108.21	200.05	250.75	الاستثارة العقلية
دال	0.00	2	30.312	117.61	198.19	258.58	الحافز الإلهامي
دال	0.00	2	21.868	129.28	196.47	252.88	الاعتبار الفردي
دال	0.00	2	37.840	105.28	200.68	247.17	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ما اكتسبه حملة الماجستير من معارف ومهارات واتجاهات مهنية جديّة ومُتطورة في دراساتهم لهذا المؤهل، مما دعم استجاباتهم لنمط القيادة التحويلية في الارتقاء بأداءهم المهني.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) والتي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأقل. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراسي (٢٠١٧) والتي أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى المؤهل العلمي.

السؤال الفرعي الثالث:

هل هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين

أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	من 10 سنوات فأكثر	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	القيادة التحويلية
				حجم العينة=251 متوسط الرتب	حجم العينة=71 متوسط الرتب	حجم العينة=55 متوسط الرتب	
دال	0.00	2	12.344	202.75	163.16	159.62	التأثير المثالي
دال	0.00	2	10.343	201.36	157.59	173.15	الاستثارة العقلية
دال	0.00	2	13.709	203.47	157.81	163.24	الحافز الالهامي
دال	0.00	2	18.867	205.97	152.65	158.47	الاعتبار الفردي
دال	0.00	2	15.719	203.89	148.50	173.45	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر لديهم من الطاقة والحيوية فضلاً عما لديهم من الممارسات والسلوكيات التي تمكنهم من التعامل بفعالية مع نمط القيادة التحويلية في مدارسهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة والمسقري (٢٠١٨) والتي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير سنوات

الخبرة ولصالح الخبرة ١٠ سنوات. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي شافا (Shava, 2021)، والحرصي (٢٠١٧) والتي كشفنا عدم وجود وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

السؤال الفرعي الرابع:

هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تمّ حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٨) يوضّح ذلك:

جدول (٨) قيمة اختبارات ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة مان-ويتني	قيمة Z	الإناث		الذكور		الرضا الوظيفي
				حجم العينة=212		حجم العينة=165		
				مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.00	13096.000	4.229	44462.00	209.73	26791.00	162.37	نمط القيادة
دال	0.00	12972.500	4.367	44585.50	210.31	26667.50	161.62	البيئة التعليمية
دال	0.00	12212.000	5.112	45346.00	213.90	25907.00	157.01	المكانة الاجتماعية
دال	0.00	12935.000	4.370	44623.00	210.49	26630.00	161.39	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٨) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي لدى المعلمين لصالح الإناث. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن فئة الإناث أكثر قبولاً بمهنة التدريس، وأكثر اندماجاً فيها، ويعتبرونها من الوظائف المتميزة وذات المكانة العالية بالنسبة لهن.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي توربوفو (Toropova et.al., 2021)، والراسبيبة والبدرساوي (٢٠٢١) والتي أظهرتا وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير الجنس ولصالح الإناث. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدرعية والقاسمية (٢٠٢٠) والتي أبرزت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير الجنس ولصالح الذكور.

السؤال الفرعي الخامس:

هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	الرضا الوظيفي
				العينة=52	العينة=313	العينة=12	
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.00	2	20.319	131.59	196.08	253.13	نمط القيادة
دال	0.00	2	25.279	123.20	197.64	248.88	البيئة التعليمية
دال	0.00	2	20.917	130.20	196.47	248.92	المكانة الاجتماعية
دال	0.00	2	20.670	129.90	196.53	248.67	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل لصالح الماجستير فأعلى. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ما اكتسبه حملة الماجستير من معارف ومهارات واتجاهات مهنية جديّة ومُتطورة في دراساتهم لهذا المؤهل، مما ساعدهم على الارتقاء بأداءهم المهني ومن ثم الشعور بالرضا الوظيفي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدرعية والقاسمية (٢٠٢٠) والتي أبرزت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

السؤال الفرعي السادس:

هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL)، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	من 10 سنوات فأكثر	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الرضا الوظيفي
				العينة=251	العينة=71	العينة=55	
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.00	2	28.032	209.03	136.74	165.05	نمط القيادة
دال	0.00	2	21.758	207.27	151.70	153.76	البيئة التعليمية
دال	0.00	2	14.467	203.82	156.65	163.14	المكانة الاجتماعية
دال	0.00	2	21.645	206.81	143.82	166.05	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر لديهم من الطاقة والحيوية فضلاً عما لديهم من الممارسات والسلوكيات التي تمكنهم من التميز في العمل والشعور بالرضا الوظيفي عما ما حققوه من إنجازات. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الراسبيبة والبدرساوي (٢٠٢١)، والدرعية والقاسمية (٢٠٢٠) والتي أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة. وللإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين؟ تمّ اعتماد معامل الارتباط اللامعلمي سييرمان لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين, كما هو موضح في الجدول (١١).

جدول (١١) معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين

الدرجة الكلية	الاعتبار الفردي	الحافز الالهامي	الاستثارة العقلية	التأثير المثالي	القيادة التحويلية الرضا الوظيفي
**0.938	**0.687	**0.948	**0.959	**0.948	نمط القيادة
**0.916	**0.632	**0.909	**0.920	**0.909	البيئة التعليمية
**0.350	**0.959	**0.753	**0.621	**0.744	المكانة الاجتماعية
**0.970	**0.388	**0.800	**0.869	**0.805	المحددات الصحية
**0.884	**0.758	**0.959	**0.942	**0.958	الدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)

**= دال عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من نتائج الجدول (١١) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ما تحققه القيادة التحويلية من دعم للمعلمين يساهم في شعورهم بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، ومن مظاهر هذا الدعم تلبية احتياجات المعلمين المهنية، وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء المتميز، وإتاحة الفرص المنوعة لهم في صنع واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على الممارسات الإبداعية والابتكارية واستخدام أساليب جديدة في العمل، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم وبين كافة المشاركين والمعنيين بالعملية التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من تانجونجا وآخرين (Tanjunga et.al., 2020)، والعتيبي (٢٠١٩)، والمنديل والشاوي، (٢٠١٨)، وأحمد (Ahmad, 2018)، وكوني وآخرين (Kouni et.al., 2018) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي بالآتي:

- زيادة الاهتمام بتعميم نمط القيادة التحويلية كنمط قيادي له تأثيره الواضح على رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- حث مديري المدارس وتشجيعهم على تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية.
- العمل على تدريب مديري المدارس على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من خلال عقد ورش عمل دورية حتى يقوموا بترجمة سلوكيات القيادة التحويلية على أرض الواقع.

- تشجيع المعلمين على المشاركة بكل ما يتعلق بقضايا المدرسة ذات الصلة ليصبحوا أكثر ولاء والتزام بالقرارات وينفذوها على الوجه الأكمل.
- تسخير الموارد والإمكانيات اللوجستية اللازمة للمدارس وتوفير بيئة تربوية مريحة لعمل المعلمين لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- تعزيز العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية بين القيادة المدرسية وبين المعلمين وكذلك أولياء الأمور.
- الاهتمام بالعوامل التي تسبب وصول المعلمين لدرجات مرتفعة من الرضا الوظيفي والتمثلة برفع الأجور والحوافز والمكافئات المادية كونها تعتبر وسائل تشبع الحاجات الداخلية للمعلمين وتوفر لهم حياة كريمة الأمر الذي يحقق لهم الرضا الوظيفي .
- تحسين ظروف العمل في المدارس وتأمين الوسائل والوسائط اللازمة للتعليم ووضع نظم متكاملة ووسائط وبرامج ومعدات تسهل عمل المعلمين وتأمين بيئة مريحة للعمل التدريسي.
- تعيين المعلمين في مناطق قريبة من سكنهم أو تأمين السكن المريح لهم ليتمكنوا من العمل براحة نفسية وعطاء كبير.
- تشجيع مُديري المدارس على منح تفويض للمعلمين في اتخاذ القرارات المهمة للصالح العام وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة باقتدار.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، حسام الدين السيد؛ الجابرية ، خديجة بنت عبدالله بن محمد.(٢٠١٩). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، مجلة المعرفة ، الجمعية المصرية لأصول التربية، مصر،

١٧٥-١٤٢، (١٣)٧

البلوشي، حسن بن علي بن إبراهيم.(٢٠١٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

البوسعيدي، إبراهيم بن أحمد بن سالم.(٢٠١٨). الصعوبات التي يرى مديري المدارس ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية النفسية- المركز القومي للبحوث - غزة ، ٢(٢١)، ٢٧-٤٣.

جابر، عبد الحميد؛ كاظم، أحمد خيرى. (٢٠١١). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الكويت: دار الزهراء.

الجرايدة، محمد سليمان مفضي؛ المسقري، عادل.(٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٣)، ٤١٥-٣٩٦.

الجرايدة، محمد سليمان.(٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس- دمشق، ١٦ (٣)، ٦٩-٩٢.

الجبساسة، بدرية مبارك؛ الجرايدة محمد سليمان.(٢٠٢٠). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقاً لنظرية المسار والهدف وعلاقتها في الرضا الوظيفي للمعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مصر، (١٢٧)، ٤٥١-٤٧١.

الحرصي ، حارب بن محمد بن علي.(٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

لمعلميهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الحسني، خالد بن علي بن سيف. (٢٠١٢). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الدخيل ، محمد بن علي أحمد . (٢٠١٧) . العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الأعلام ، جامعة الأردن .

الدرعي، حميد راشد عبيد؛ القاسمية، عايذة بنت بطى بن راشد.(٢٠٢٠). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب- مصر، (١٧)، ١-٣٧.

الراسية ، سالمة بنت هلال بن ناصر ؛ البدرساوي ، كمال جميل.(٢٠٢١). درجة الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان ، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية ، المعهد الماليزي للعلوم والتنمية- ماليزيا، ٧ (٢)، ٣٥٦-٣٧٠.

سميرات، سمر أكثم ؛ مقابلة ،عاطف يوسف.(٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. دراسات العلوم التربوية ، الأردن، ٤١ (١)، ٥١٣-٥٣٦.

العنبيبي، شادية بنت نجيب.(٢٠١٩)، القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، ٣(١)، ١-٢٣.

عيسان ، صالحه ؛ كاظم ، علي ؛ العاني ، وجيهة؛ النهاني، هلال ؛ الهنائي ، خالد ؛ السكيتي ، سالم.(٢٠١١). أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، ٧(١)، ١-٢١

الكندي، راشد بن سعيد بن علي. (٢٠٢٠). واقع تمكين المعلمين في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

المنديل، صيته بنت منديل؛ الشاوي، مي عبدالله. (٢٠١٨)، أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الأكاديمية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، ٢٢(٢)، ٣٨٢-٤٣٧.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥ب)، التقرير الوطني للتعليم للجميع: سلطنة عمان ٢٠١٤، مسقط.

الوزة، عبد الله محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية بوادي الدواسر. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٨ (٢)، ٥٤-٧٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, A . , Khan, R & Safier, R . (2020) . HR Retention Strategies for Enhanced Job Satisfaction in a Highly Competitive Job Market : A Study with Private Banking Sector in Bangladesh . *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 6 (1), 53-58.
- Ahmad, Mushtaq . (2018) . Impact of Transformational Leadership Styles of Principals on Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Humanities and Social Sciences*, 25(2),41-50.
- Ahmed ,E. I.(2021). The Relationship between Principals' Transformational Leadership and Teachers' Work Engagement in Saudi Arabia, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*,15(2), 378-398.

- Dalkrani, M & Dimitriadis , E . (2018) . The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment . *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research* , 11 (3), 16-22.
- Freeman, G.T.; Blackstone, J.; Burchard , M. J. (2020). A Proposed Model for Transformational Education, *ICPEL Education Leadership Review*, 21(1), 255- 272.
- Han, B€unyamin; Tosten, Rasim; Elçiçek, Zakir . (2022) . Public leadership behaviors of school principals: does it affect teacher motivation and job satisfaction in Turkish culture?. *International Journal of Public Leadership*, 18 (3) , 09-228.
- Kenneth, S. M.; George, A. N.; Elizabeth, A. (2020). Effect of Principals' Practices of Transformational Leadership on Teachers' Commitment in Public Secondary Schools of Trans-Nzoia County, Kenya, *International Journal of Education and Research*, 8(7), 145-160.
- Kouni, Zacharo ; Koutsoukos, Marios ; Panta, Dimitra .. (2018) . Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece . *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Moshood, Y. A., Asimiran, S., & Kadir, S. A. (2020). Relationship Impact of Principals' Transformational Leadership Style and Effectiveness of School as Perceived by Teacher's in Lagos State Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 160–169.

- Moshood, Y. A., Asimiran, S., & Kadir, S. A. (2020). Relationship Impact of Principals' Transformational Leadership Style and Effectiveness of School as Perceived by Teacher's in Lagos State Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 160–169.
- Patil,S ; Joshi, A . (2018) . Job Satisfaction Among Teacher Educator . *International Journal of Advanced Research in Education & Technology*. 5 (3), 17-21.
- Sharma , P . (2017) . Organizational Culture As A Predictor Of Job Satisfaction : The Role Of Age And Gender . *Management* , 22 (1) , 35-43.
- Shava ,G. N. (2021). Principal leadership and school performance: Integrating instructional and transformational leadership in South African schools context, *International Journal of Education and Learning*, 3(1), 1-12.
- Tanjunga ,Bahdin Nur; Rahmanb, Yurni; Budiyantoc, Badawid; Suryanae, Aep Tata; Sumarf , Tune, Warni; Mufidg, Abdul; Agus, Purwantoh Wartoi. (2021) . The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on the Performance of Islamic School Teachers. *Sys Rev Pharm*, 11(7),539-546.
- Tsai, Po; Antoniou, Panayiotis. (2021) . Teacher job satisfaction in Taiwan: making the connections with teacher attitudes, teacher selfefficacy and student achievement. *International Journal of Educational Management*, 35 (5) , 1016-1029.

Tsai, Po; Antoniou, Panayiotis. (2021) . Teacher job satisfaction in Taiwan: making the connections with teacher attitudes, teacher selfefficacy and student achievement. *International Journal of Educational Management*, 35 (5) , 1016-1029.