

**دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة
التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج**

Great Place to Work® Institute مؤسسه المكان السعيد للعمل

**The role of school principals in providing happy workplaces for
workers in the basic education stage in North- Alsharqia
Governorate, Sultanate of Oman in light of the Great Place to
Work® Institute model**

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب - جامعة نزوى سلطنة عُمان

الباحث/ تركي بن خالد بن سعيد النافعي

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jasep.2021.136072

قبول النشر: ١٥ / ١٠ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ١٣ / ٩ / ٢٠٢٠

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، كما جاء بدرجة منخفضة في جميع محاور الدراسة وهي: المصادقية، والاحترام، والعدالة، والفخر، والزمالة ، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، أما مُتغير الجنس فوجدت هذه الفروق في محوري المصادقية، والاحترام ولصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: أماكن العمل السعيدة - مديري المدارس - التعليم الأساسي - سلطنة عُمان

Abstract:

The present study aimed to identify the role of school principals in providing happy workplaces for workers in the basic education stage in North- Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman in light of the Great Place to Work® Institute model , study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (500) teachers. The findings of the study showed that The role of school principals in providing happy workplaces for workers in the basic education stage in North- Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman in light of the Great Place to Work® Institute model was came generally low degree ; They also came low degree of all Fields: Credibility, Respect, Fairness, pride, and Camaraderie,; Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are academic level , Years of experience and Job title , As for the sex variable, found these differences in the fields of credibility, respect, and for the benefit of males.

KeyWords: happy workplaces -School principals - basic education- Sultanate of Oman.

المقدمة:

يُعتبر مدير المدرسة هو المُحرك الرئيس للعملية التعليمية في المدارس، حيث إنه المسؤول الأول عن تحقيق أهدافها، وتحقيق الجودة والتميز في أدائها، وزيادة قدراتها التنافسية مع المدارس الأخرى، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفير مكان تعليمي تعليمي مُحفز وجاذب للعاملين به من مُعلمين وإداريين وأخصائيين وفنيين وغيرهم من المُشاركين في العملية التعليمية، ذلك المكان يجعل العاملين يشعرون بمستويات عالية من السعادة المهنية فيها، مما يترتب عليه زيادة دافعيتهم للعمل، ورضاهم الوظيفي، وزيادة ولائهم وانتمائهم لمهنة التعليم وللمدرسة.

إن إحساس العاملين في المدارس بالسعادة المهنية في مكان العمل عامل أساسي في الإبقاء عليهم في أماكن عملهم، وزيادة تمسكهم بالوظيفة، حيث يشعرون بوجودهم في الحياة وأنها ذات معنى بصفة عامة، وأنهم أكثر نشاطاً وإيجابية وحيوية في أدائهم المهني بصفة خاصة، ويزيد شعورهم بالكفاءة الذاتية والفخر والكرامة والاحترام والتقدير، ويتحقق ذلك

من خلال عوامل كثيرة مثل: الإرشاد والتوجيه التربوي، والتفكير العقلاني، والذكاء الوجداني (Jalali & Heidari, 2016, 46)؛ ستيرك وروبرتسون وجوييت، (٢٠١٥)، بالإضافة إلى تخصيص أوقات خاصة لأنشطة السعادة وبناء الطاقات الإيجابية لترسيخ هذه الثقافة بين العاملين في مختلف المستويات، وتعزيز الشفافية بينهم، وتضافر الجهود لتحقيق السعادة كل من موقعه ومن مسؤولياته المهنية والشخصية. (سعد، ٢٠١٧)

وهناك مجموعة من السمات لأماكن العمل السعيدة تتمثل في شعور العاملين فيها بالصحة البدنية، والسلامة والأمن، والعلاقات الإنسانية المتميزة مع الزملاء، ووجود اهتمامات وقيم مشتركة بينهم، والعدالة في التعامل من قبل القادة والرؤساء، والثقة المتبادلة مع الآخرين، وأن العمل يُمثل معنى وهدف أسمى لهم، والاستقلالية والتمكين التي تتيح توظيف الإمكانيات الكامنة لديهم، ووجود المشاعر الإيجابية نحو العمل والانخراط فيه، وعدم الشعور بالوقت في أداء مهامه ومسؤولياته، والإبداع والابتكار، والقدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات، ووجود تأثير فعال للقائد على المشاركين معه في العمل، والقدرة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والعمل، والشعور بالوجود والانتماء، والهوية والفخر، وأن لهم مكانة مُتميزة في المؤسسة، وتجعل العاملين يتقبلون عن طيب خاطر ما يوكل إليهم من مهام ومسؤوليات ويلتزمون بها. Andrew, 2011, 2-4, Dabirian et al., 2017, 201)

إن توفير مكان عمل سعيد تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتطويره بصورة مستمرة، وتجذب الطاقات والكوادر البشرية للعمل في المؤسسة والاستمرار فيها والتمسك بها وهذا يقلل تكاليف التوظيف والتعاقد، وتخفض معدلات غياب العاملين، وتجعلهم يحافظون على وقتهم ويديرونه بفعالية، كما ترفع من الروح المعنوية للعاملين، وتقلل من الأخطار والتهديدات، وتقلل ضغوط العمل، وتحسن أساليب القيادة والإشراف والمتابعة والنقويم والتغيير والتطوير. (KaurAnand & Singh, 2017, 27)

كما أن السعادة في مكان العمل تجعل الموظف يطور من نفسه ويحسن أدائه بصورة أسرع، ويحقق مكاسب مادية ومعنوية متنوعة، ويحصل على مزيد من الدعم من الآخرين، ويولد أفكاراً أكثر إبداعاً وابتكاراً، ويتفاعل بشكل أفضل وأسرع مع الزملاء والإدارة، ويستقبل مراجعات بناءة، ويتعلم أكثر، ويحقق نجاح مُتميز، ويصبح أكثر صحة في النواحي الجسمية والنفسية والعاطفية، وأكثر حيوية وطاقة وأقل إجهاداً. (Pryce-Jones, 2010, 2)

وبالإضافة إلى ما سبق فإن السعادة في مكان العمل تزيد من دافعية العاملين في الإقبال على الحياة، وتزيد من آمالهم وتطلعاتهم فيها، وتحسن حالتهم الصحية، وتدعم علاقاتهم بالآخرين، وتزيد من معدلات إنتاجيتهم في العمل، وتجعلهم مُبدعين ومبتكرين في أدائهم للأعمال، وتجعلهم أكثر انضباطاً في سلوكياتهم، وأكثر عدالة ورحمة وشفافية في

تعاملاتهم مع الآخرين، وأكثر رضا عن المهنة، وأكثر حرصاً على تحسينها وتطويرها. (Rijavec, 2015, 230)

وهناك كثير من الأسباب تقلل من شعور المعلمين في المدارس بقلة السعادة منها العلاقات غير الجيدة مع المُديرين والزملاء، وضعف التواصل معهم، وكثرة ضغوط العمل، وكثرة الأعباء الوظيفية وتعقدها حيث تضمن مسؤوليات ومهام فنية وإدارية، ووجود سلوكيات غير سوية من قبل الطلبة، وقلة توافر المقومات اللازمة للمباني المدرسية مثل: الموارد والأجهزة والمعدات والآلات التي تُدعم العمل، وقلة الفرص المُتاحة للترقيات، وضعف الاهتمام ببرامج التنمية المهنية وندرتها، وقلة الاهتمام بتحسين نظام الأجور والحوافز بصورة مستمرة وفق خطط مستقبلية.

(Choudhary & Madnawat, 2016, 479)

ولمدير المدرسة دور مهم وحيوي للغاية في توفير مكان العمل السعيد للعاملين، وذلك من خلال اتباع أسلوب إداري يتناسب معهم في كثير من الجوانب مثل: الأخلاق والسلوك والالتزام والاحتراف والقيادة والشخصية والعلاقات، وإعطاء السلطات الكافية للعاملين، واتباع أساليب التفويض والتمكين، وزيادة المسائلة والمُحاسبة، وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق عمل متجانسة، وثقته في قدرات وإمكانات العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتقبل منهم الأفكار والأساليب الجديدة التي تزيد من إنتاجية المؤسسة، والعدالة والمساواة في توزيع المهام والمسؤوليات، وزيادة الأجور والحوافز والمكافآت، ومساعدتهم في الترقيات للمناصب الأعلى، وتوفير لهم برامج التنمية المهنية المستمرة، ويشجعهم على الانخراط في مجتمعات تعلم مهنية، وتوفير لهم أماكن العمل الصحية الآمنة في المدرسة. (Chandrasekar, 2011, 4, Sezer & Can, 2019, 171)

وقد اهتم كثير من الباحثين بتحديد سمات وخصائص مكان العمل السعيد، وأبرز هذه الجهود كانت عام ١٩٨٤م من قبل الباحثين ليفرنج Levering، وموسكويتز Moskowitz، وكاتز Katz عندما أصدروا كتاباً حول أفضل مائة شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عام ١٩٩٤م قام كل من ليفرنج وموسكويتز بتحديث هذه القائمة في كتاب جديد يحمل نفس الاسم، وذلك بالتعاون مع فريق عمل من المهنيين والخبراء والمستشارين في مجال إدارة الموارد البشرية. (Gruden & Griffin, 2015, 1-2)

وفي عام ١٩٩٨م أصدرت مؤسسة المكان السعيد للعمل Great Place to Work® Institute قائمة جديدة لأفضل مائة شركة تعمل في أمريكا وفق خمسة محاور رئيسة للسعادة في مكان العمل هي: المصداقية Credibility، والاحترام Respect، والعدالة Fairness، والفخر pride، والزمالة Camaraderie، (Carvalho & Areal, 2016, 479)

وقام كل من ليفرينغ وليمان Lyman بتطوير محتوى نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل ، وذلك بالاشتراك مع فريق من الاستشاريين المحترفين في الإدارة والذين يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال الإدارة والذين يتمتعون بخبرة كبيرة في إجراء الاستطلاعات التقليدية لأراء الموظفين، وقد اعتمد هذا النموذج على آلاف المقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفين على مدى عقد من الزمان (العور وآخرين، ٢٠١٦، ٧). واشتمل البعد الأول للنموذج المُطور من قبل ليفرينغ وليمان على المصادقية وتضمن ثلاثة محاور فرعية هي: الاتصال الفعال مزدوج الاتجاه، وإثبات الأهلية، وإثبات النزاهة؛ وتناول مساعدة العاملين على فهم رؤية ورسالة المؤسسة، وأهمية تحليهم بالأمانة والاستقامة في تعاملاتهم، وإتاحة الفرص المتنوعة لهم لتولي المهام والمسؤوليات التي تتحدى قدراتهم، وتدعيم ثقة العاملين وإحساسهم بأن مساهماتهم تحقق نجاح المؤسسة (العور وآخرين، ٢٠١٦، ١٠-١١).

وتناول البعد الثاني الاحترام وتضمن ثلاثة محاور فرعية هي: إظهار الدعم، والتعاون الفعال، وإظهار الرعاية، وتناول تهيئة عاملين مرتبطين بعملهم ومتفانين فيه ، ويساعدهم على تبادل البيانات والمعلومات فيما بينهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات، ويُمكنهم من تركيز طاقاتهم وجهودهم في العمل، ويُشعرهم بالاستقرار، ويدعم ولائهم والتزامهم التنظيمي بصورة مستمرة. (Marrewijk, 2004,143)

واشتمل البعد الثالث على العدالة وتضمن ثلاثة محاور فرعية هي: إظهار المساواة، وإظهار الإنصاف، وإظهار الحيادية، وتناول دعم الثقة بين المدير والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض، ولا يميز بينهم في التعامل، ويتيح لهم إبداء آرائهم في أي موضوع وأي قضية في المؤسسة دون خوف أو قلق. (KaurAnand & Singh, 2017,28) وتضمن البعد الرابع الفخر واشتمل على ثلاثة محاور فرعية هي: الفخر بالوظيفة الشخصية للفرد، والفخر بالفريق الذي ينتمي إليه الفرد، والفخر بصورة المؤسسة، وتناول الاهتمام بالسلوك الإيجابي للعاملين، وأن عملهم له قيمة كبرى في تقدم المؤسسة، والعمل بروح الفريق، وتنمية المجتمع المحلي وحل مشكلاته. (Great Place to Work® Institute, 2016,4-5)

واشتمل البعد الخامس للنموذج على الزمالة وتضمن ثلاثة محاور فرعية هي: تعزيز الألفة، وكرم الضيافة، وتعزيز المجتمع المؤسسي، وتناول مساعدة العاملين على بناء صداقات فيما بينهم، وتوفير لهم مناخ صحي للاحتفال بالإنجازات والمناسبات، وتنمية شعورهم بتميز المؤسسة ومكانتها الرفيعة. (العور وآخرين، ٢٠١٦، ١٧-١٨) وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية

لمديري المدارس تساهم في توفير أماكن عمل سعيدة للعاملين في المدارس مثل: الالتزام بأخلاقيات مهنة التدريس، والإشراف على أعمال اللجان والمجالس وفرق العمل المدرسية، وتحديد احتياجات المدرسة من المواد والأجهزة اللازمة، والمشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية، والمشاركة في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية وتنفيذها ومتابعتها، والحرص على سلامة المبنى المدرسي وصيانته ونظافته، وتخطيط وتنفيذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة، والعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي، والعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة البلوشية (٢٠١٩) إلى أن مستوى السعادة المهنية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة كانت عالية بشكل عام، وعالية في بُعدي المساهمة والثقة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى السعادة المهنية لدى معلمي ومعلمات مدارس محافظة الظاهرة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في مُتغير الجنس ولصالح الإناث.

وكشفت نتائج دراسة الفهداوي (٢٠١٩) أن مستوى السعادة الوظيفية لدى مُعلمي مدارس تربية لواء الجامعة بالأردن كانت عالية بشكل عام، وعالية في جميع المجالات وهي: الانتماء الوظيفي، والعلاقات الطيبة، والقبول والتقبل، والإيجابية، والاستغراق في العمل والمثابرة فيه، والالتزام الوظيفي، والأمن الوظيفي، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى السعادة الوظيفية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في مُتغير الجنس ولصالح الذكور.

وأظهرت نتائج دراسة المشاقبة (٢٠١٨) أن درجة السعادة لدى مديري المدارس في قسبة المفرق بالأردن كانت عالية بشكل عام، وعالية في جميع المجالات وهي: مجال العمل، والمجال السلوكي، ومجال الرضا، ومجال العلاقات الاجتماعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى السعادة المهنية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأبرزت نتائج دراسة الخوالدة وحياصات (٢٠١٨) أن مستوى السعادة المهنية لدى معلمي ومعلمات مدارس لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والأساسية في قسبة السلط في الأردن كانت عالية بشكل عام، وعالية في بُعدي الحكمة وحب المعرفة، والسمو والروحانية، ومتوسطة في باقي المحاور وهي: الحب والإنسانية، والعدالة والإنصاف،

والشجاعة، والاعتدال وضبط النفس، كما أبرزت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى السعادة المهنية لدى معلمي ومعلمات مدارس محافظة الظاهرة تبعاً لمتغيري الجنس ولصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

وبينت نتائج دراسة البقمي والألفي (٢٠١٨) أن درجة تحقق البيئة المدرسية الجاذبة بمدارس محافظة تربة في المملكة العربية السعودية كانت كبيرة بشكل عام، وكبيرة في محاور الممارسات التربوية والتعليمية، والعلاقات الإنسانية، والتنظيم الإداري، والرعاية الطلابية، والمبنى المدرسي وتجهيزاته.

وأوضحت نتائج دراسة العامرية (٢٠١٧) أن معدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة كانت مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في محاور العلاقات مع الإدارة، والزملاء، والعدالة والشفافية، والتدريب وفرص الترقية، والحوافز، وتقويم الأداء، وطبيعة العمل من حيث توافر البيانات والمعلومات، والشعور بالأمن والفخر والاعتزاز بالعمل في المدرسة، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمعدلات السعادة الوظيفية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأقل.

وخلصت دراسة القرعان (٢٠١٦) إلى أن مستوى السعادة المهنية لدى العاملين مع أطفال التوحد في الأردن كان مرتفعاً بشكل عام، ومرتفعاً في جوانب التعاون مع الزملاء، والشعور بالرضا الوظيفي، والطاقة والحيوية والإيجابية والتفاؤل والبهجة والصحة الجسمية والنفسية في العمل، والإحساس بالراحة والدافعية والجدية في العمل والقدرة على التكيف مع المتغيرات المعاصرة، فضلاً عن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بالجوانب المادية من أجور وحوافز ومكافآت، كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى السعادة المهنية تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من عشر سنوات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أشارت نتائج دراسة كان وسيزر (Can&Sezer,2019) إلى توافر مجموعة من العوامل بدرجة كبيرة تحقق السعادة المهنية للمعلمين في المدارس التركية وتتمثل في وجود مكان فيزيقي صحي، واتصالات مفتوحة بين المعلمين وغيرهم من المشاركين في العملية التعليمية، ومدير مدرسة يعتمد على الأساليب الديمقراطية في التعامل مع المعلمين، ويقدرهم ويشجعهم ويحترم أرائهم، ويهتم بالعدالة التنظيمية في توزيع المهام والواجبات والأدوار بينهم، ويدعم ممارساتهم لمجموعة متنوعة من الأنشطة الرياضية والاجتماعية.

وتوصلت نتائج دراسة بينوم (Bynum,2019) إلى أن نمط القيادة التحويلية الذي يتبعه مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يحقق الرفاهية والسعادة المهنية

للمعلمين في المدارس الخاصة بدرجة كبيرة، كما توصلت النتائج إلى وجود مجموعة من العوامل تساعد على تحقيق السعادة المهنية للمعلمين في مكان العمل تتضمن تدعيم المديرين للعلاقات والتواصل الفعال بين المعلمين ، وتلبية احتياجاتهم المهنية المتنوعة مثل التدريب والتنمية المهنية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في العمل، وتوفير لهم الجوانب المادية من أجهزة ومعدات وألات .

وكشفت نتائج دراسة كاسترو- مارتنيز وودياز موريللا . (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2019) أن مكان العمل السعيد في المؤسسات الإسبانية يسهل فيه الاتصال والتواصل بين العاملين فيه، ويصبح فيه العاملون أكثر التزاماً بأداء واجباتهم الوظيفية، وأكثر سهولة في تبادل البيانات والمعلومات وتداولها، وأكثر إحساساً بالهوية والتمثال التنظيمي، وأكثر تمثيلاً في البني والهيكل التنظيمية المؤسسية، وأكثر مشاركة في صنع واتخاذ القرارات .

وأظهرت نتائج دراسة كلايبول (Claypool,2017) أن السعادة المهنية للعاملين في مكان العمل تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، وسرعة ودقة إنجازهم وأدائهم المهني، ومشاركتهم بفعالية وحماس في عمليات التغيير والتحسين والتطوير المؤسسي، كما أظهرت النتائج إلى وجود مجموعة من العوامل تؤثر على السعادة المهنية للعاملين في مكان العمل تتمثل في العلاقات والشراكات البناءة بين العاملين في أداء المهام والواجبات الوظيفية، ووجود درجات عالية للثقة بالنفس والآخرين، ووجود نظام مُتميز من الأجور والحوافز والمكافآت، والاهتمام ببرامج التنمية المهنية المُستمرة، واتباع الإدارة الأساليب الديمقراطية في العمل التي تتيح مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات .

وأبرزت نتائج دراسة كورأناند وينج (KaurAnand & Singh, 2017) عشر طرائق يمكن من خلالها توفير مكان عمل سعيد من قبل الإدارة هي: بناء الثقة، والالتزام بالإيجابية والانفتاحية، وتوقع الأداء الأفضل للعاملين، والعمل بروح الفريق، والاعتراف والتقدير للإنجازات، وتحمل المسؤوليات، والقبول لدى العاملين والمستفيدين، وتوفير المباني والتجهيزات المتميزة، وجعل تقويم الأداء خبرات وتجارب إيجابية، وجعل مكان العمل ممتعاً ويجلب البهجة والسعادة للعاملين فيه بصورة مستمرة .

وبينت نتائج تشين ودوان (Chen & Duan, 2017) عدة سمات وخصائص لمكان العمل السعيد للمعلمين في المدارس الماليزية تتمثل في: الشعور بالثقة في النفس والآخرين، والاحترام الذاتي، والأمن والأمان، والتطلع إلى المستقبل، والإحساس بقيمة العمل والإنجاز، والصحة النفسية والجسمانية، والطاقة الإيجابية المُتجددة، والقدرة على مواجهة المشاكل والصعوبات والتحديات، والعلاقات الإنسانية المُتبادلة مع الزملاء والرؤساء، والتقويم الذي يستند للدعم والنصح والإرشاد .

وأوضحت نتائج دراسة جلالى وهيداري (Jalali&Heidari,2016) أن شعور المعلمين بالسعادة المهنية في المدارس الابتدائية بمدينة رامهورمز Ramhormoz بيران أدى إلى بدرجة كبيرة إلى ارتفاع مستوى أدائهم المهني، وإحساسهم بالرعاية المهنية، واهتمامهم بالإبداع والابتكار في العمل، وقلة تغييبهم عن العمل، وشعورهم بالملكية، وارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي ورضاهم عن المهنة، والاحترام الذاتي، كما أوضحت النتائج أن هناك مجموعة من العوامل ساهمت في تحقيق هذه السعادة تتمثل في التواصل الفعال بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين المشاركين في العملية التعليمية، وتوفير الإدارة سبل الرعاية الصحية والاجتماعية، وسهولة تناول وتداول وتبادل البيانات والمعلومات، والعمل الجماعي التعاوني الذي يتحلى بروح الفريق، والتفويض والتمكين للسلطات والصلاحيات من قبل المسؤولين والإدارة.

وخلصت نتائج دراسة عبدالله وليينغ وبنغ (Abdullah, Ling, Peng, 2016) إلى شعور المعلمين في ماليزيا بالسعادة المهنية بدرجة عالية بشكل عام وفق نموذج برايس جونز Jones،Pryce، وبدرجة عالية أيضاً في جميع محاور النموذج وهي: المساهمة، والثقة في الآخرين، والمناخ المدرسي، والمشاركة، والثقة في النفس.

وتوصلت نتائج دراسة كوسوما و ماداسو (Kusuma & Madasu, 2015, 57) إلى إن مكان العمل السعيد في المؤسسات الهندية يلتزم بتوفير أجور للعاملين تضمن لهم حياة كريمة، ويهتم بمنحهم مكافآت وحوافز وربطها بجودة الأداء، ويوفر لهم عوامل الأمن والأمان، ويهتم بالسلامة الصحية والجسدية للعاملين، ووجود أماكن للراحة والترفيه للعاملين يمارسون خلالها هواياتهم المفضلة الفنية والرياضية والثقافية، ووجود توقعات محددة وواضحة للأداء الناجح والمتميز، والمراجعة الدورية للأداء التي تركز على التقديم الدعم والنصح والإرشاد، ومعاملة الإدارة العاملين باهتمام وتقدير واحترام، وتشجيع الإدارة العاملين على تركيز جل وقتهم على أولويات العمل، واهتمام القيادات بدعم التعلم التنظيمي والتنمية المهنية المستمرة للعاملين، وتنمية إحساس العاملين بأن عملهم ذات معنى وله تأثير بالغ في تقدم المؤسسة.

وكشفت نتائج دراسة داتش (Dutch, 2015) أن مكان العمل السعيد في أوهايو يوجد فيه المدير رؤية ورسالة للمؤسسة يُشارك فيه العاملون، ويُدعم فيه العمل بروح الفريق بين العاملين، ويتيح لهم الفرص لطرح المبادرات وتقديم الأفكار لتطوير وتحسين العمل، ويشعرهم بالثقة في إمكاناتهم وقدراتهم، ويدعم الثقة ببعضهم البعض، ويشعرهم بالفخر بالعمل في المؤسسة، وبالمتعة في العمل مع زملائهم، ويدعم توجهاتهم المستقبلية، ويتيح لهم نظم اتصال مفتوحة دون حواجز أو معيقات، ويحرص في التعامل معهم بعدالة ومساواة، ويبني ثقافة تنظيمية مؤسسية تركز على مجموعة من القيم تدعم التوجهات الإيجابية نحو العمل.

وأظهرت نتائج دراسة كارفالهو وأرييل (Carvalho & Areal, 2016) أن مكان العمل السعيد ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل في المؤسسات الأمريكية يتميز بقوة العلاقات والترابط بين العاملين فيه في وقت الأزمات ، وسرعة تبادل وتداول البيانات والمعلومات، وإتاحة الفرص للعاملين لتقديم الأفكار الإبداعية التي تُمكن من إدارة المخاطر بفعالية، والمرونة في كافة العمليات الإدارية ، ومبادرة العاملين بتحمل المسؤوليات، والإشراف المرتكز على الدعم والنصح والإرشاد من قبل الإدارة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن مديري المدارس لهم دور حيوي وفعال في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين في المدارس ، وذلك من خلال اتباع أساليب القيادة الديمقراطية، والعدالة والنزاهة في التعامل معهم، وبناء مناخ الثقة والعلاقات الإنسانية ، ودعم سبل التواصل الفعال بينهم، وتوفير برامج التنمية المهنية المستمرة لهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في العمل، وتفويض لهم الصلاحيات والسلطات الكافية لأداء واجباتهم الوظيفية، وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بينهم، وجعلهم يشاركون في صنع القرارات، ومساعدتهم في التغلب على صعوبات ومشكلات العمل، وتوفير لهم الجوانب المادية من أجهزة ومعدات وألات وأدوات.

مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان تؤثر سلباً على توفيرهم لأماكن عمل سعيدة للعاملين بتلك المدارس ، حيث توصلت نتائج دراسة الكعبية (٢٠٠٨) إلى قلة اهتمام مديري المدارس بالمناقشة وإبداء الرأي مع المعلمين، وانفرادهم برسم الخطط والبرامج المدرسية، وإجبار المعلمين على تنفيذ التعليمات والنظم المدرسية. وكشفت نتائج دراسة الحبسية (٢٠٠٩) أن مديري المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان لا يشجعون المعلمين بالقدر الكافي في المجازفة المحسوبة لتحقيق الأهداف من خلال تطبيق أساليب واستراتيجيات حديثة في العمل . كما كشفت نتائج دراسة عاشور (٢٠١٠) وجود دور محدود لمدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وضعف وجود برامج ومشروعات تعاونية تدعم هذه الشراكات وتساعد في تطوير العملية التعليمية بالمدارس.

وبينت نتائج دراسة المياحي (٢٠١١) وجود قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في مراعاة مبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرارات في أبعاد الاحترام والتقدير، والتعاون والمشاركة، والاتصال الإنساني. كما بينت نتائج دراسة الشكيلي (٢٠١١) قصور دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك في توزيع الواجبات والمهام والمسؤوليات الوظيفية، والنصاب في الجداول الدراسية، وتوفير تدريب يناسب مع تلك الواجبات والمسؤوليات، وتناسب الحوافز والمكافآت

التي يحصلون عليها مع ما يبذلونه من جهد، واتباع أساليب وإجراءات مقنعة في عمليات تقويم الأداء الوظيفي.

وأكدت نتائج دراسة الراسبي (٢٠١١) أن مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان لا يعتمدون على مشاركة العاملين في صنع القرارات، ولا يوفرون بالشكل الكافي الأجهزة والمرافق التكنولوجية التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم دون الشعور بالضغوط، ولا يهتمون بالمتسوى المطلوب في توفير برامج تنمية مهنية متميزة للمعلمين تعتمد على احتياجاتهم المهنية الواقعية وترضي طموحاتهم الوظيفية وترتقي بمستواهم المهني، كما لا يهتمون بالشكل الكافي في اتباع العدالة الموضوعية في توزيع الأعمال الإضافية والمعاملة بين العاملين، وفي توفير الفرص المتنوعة التي تمكن العاملين من التطوير الذاتي لقدراتهم المهنية، وكذلك في توفير الوسائل التي تساعد العاملين على إنجاز وتحقيق أهداف عملهم، بالإضافة إلى قصور في العلاقات الفعالة بين أولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

كما أكدت نتائج دراسة الحسني (٢٠١٢) قصور دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك في الموضوعية عند القيام بحل النزاعات بين العاملين، وفي مراعاة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات، وقلة منح المعلمين الفرصة لمناقشة القرارات الخاصة بمهنتهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام عند اتخاذ هذه القرارات، وندرة الاهتمام بشرح وتوضيح مبررات القرارات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بأدائهم، وضعف مراعاة الظروف الشخصية للمعلمين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، ووجود تباين وتفاوت في التقدير المعنوي للعاملين، وقلة وجود عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين، وأن الأعباء الوظيفية التي يقوم بها العاملون لا تناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم، ولا يشعر العاملون بأن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها لا تتناسب ما يبذلونه من جهد، وقصور في تقبل المديرين للتراجع عن قراراتهم إذا تبين قصورها، وضعف الإجراءات التي يستخدمونها في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، وقلة تدويرهم بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملهم.

وخلصت نتائج دراسة المزامي (٢٠١٤) إلى قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في توفير اتصالات فعالة بين العاملين داخل المدارس، وتوفير المباني والتجهيزات والوسائل والمستلزمات اللازمة لأداء العاملين لواجباتهم الوظيفية، وتوفير الاشتراطات الصحية والأمنية في مرافق المدرسة، وتنمية وتطوير قدرات العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتشجيع أعضاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي على تقديم المبادرات للتواصل مع المدارس وحل مشكلاتها، واستماع مديري المدارس لأفكار العاملين والاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات، وتطبيقهم أساليب جديدة في العمل لتحسين جودته، والتعامل بعدالة مع العاملين، ودراسة المشكلات التي تواجه العاملين بأسلوب علمي، إعداد قيادات

بديلة من المعلمين، وإشراك المعلمين في صنع القرارات، ووضع نظام واضح للحوافز والمكافآت، والعدالة والشفافية في منحهما.

وبينت نتائج دراسة الصوافي والفهدي والحارثية (٢٠١٤) قصور دور مدير المدرسة في الإشراف على إعداد الخطة السنوية لمركز مصادر التعلم، ووضع خطط للزيارات الصفية، ووضع خطط التوجيه المهني، ومساعدة المعلمين في تخطيط الأنشطة الاصفية ومتابعة تنفيذها، ومساعدة المعلمين في وضع الخطط السنوية للمناهج الدراسية، وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المناسبة للعمل، واستخدام أدوات فعالة يمكن استخدامها في تقويم أداء العاملين، وتطوير أساليب الرقابة الإدارية الفعالة وأدواتها لتحقيق الجودة في الأداء، واستخدام التقويم الجماعي بدلا عن التقويم الفردي للعاملين .

وأوضحت نتائج دراسة الراجحية (٢٠١٤) قصور في بعض مهارات مُدبري المدارس المُرتبطة بتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين مثل: عقد الاجتماعات مع المعلمين قبل الزيارات الصفية ، واطلاعهم على تقاريرها قبل اعتمادها بصورة نهائية، وعقد ورش عمل لتنميتهم مهنيًا. وأبرزت نتائج دراسة الكندي (٢٠١٤) قصور دور مديري المدارس في تشجيع المعلمين على إجراء دراسات وبحوث تسهم في تحسين العملية التعليمية، ووضع خطه لالتحاق المعلمين بالدورات التدريبية لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية خبرا تهم، وفي عقد الاجتماعات لمعلمي المواد المشتركة لتحقيق الترابط بين المناهج التي يدرسونها.

وأكدت نتائج دراسة الخروصي (٢٠١٤) أنّ درجة توافر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عُمان جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في مجالات احترام التنوع، والنزاهة والأمانة، والعدالة والمساواة، واحترام القيم الديمقراطية، والشفافية، وقليلة في مجال الثقة. كما أكدت نتائج دراسة الصوافي(٢٠١٤) ضعف التزام مُدبري المدارس بسلطنة عُمان في الالتزام بأخلاقيات المهنة، حيث إنهم يتعاملون على أن التعليم وظيفة وليس مهنة، وضعف الانتماء للمهنة عند عدد غير قليل منهم.

وأُسفرت نتائج دراسة الجرايده (٢٠١٤) عن وجود قصور في أدوار مديري المدارس في دعم المُعلمين وتنميتهم مهنيًا وتطوير المناهج الدراسية وتقويم الإنجاز السنوي بالمدرسة. كما أسفرت نتائج دراسة الحارثي (٢٠١٤) إلى قلة اهتمام مُدبري المدارس بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية بما يُنمي الإبداع في أساليب العمل، وقلة الاستفادة من التوجه نحو الامركزية في تبني أساليب جديدة لحل مشكلات العمل. وأوضح تقرير مجلس التعليم بسلطنة عمان (٢٠١٤) وجود تفاوت في تفعيل مجالس الآباء والأمهات على مستوى المدارس، وعدم وجود دعم مالي كافٍ لبرامج التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع وفعالياته، والوضع الاجتماعي والاقتصادي المندني لبعض المجتمعات، وحاجتها إلى آليات وأساليب خاصة للتعامل والتواصل، وضعف قناعة بعض الأفراد

والجهات بإمكانيات المدارس والوزارة لخدمة المجتمع بوجه عام، ما يترتب عليه قلة الدعم والتعاون من قبل هذه الفئة، وضعف قيمة العمل التطوعي في المجتمع.

وأشارت نتائج دراسة الجرايد والحجرية (٢٠١٥) إلى وجود قصور دور مُدبري المدارس في بناء مجتمع المعرفة الذي يُعد من أهم ركائز مُجتمعات التعلم المهنية وتتمثل في قصور في نشر الثقافة المعرفية بين العاملين، وتشجيع العاملين على الإنماء المهني في المجال المعرفي، وعقد دورات تدريبية لكيفية استخدام المعرفة في العملية التعليمية، وتشجيع العاملين على نقل خبراتهم لزملائهم من خلال المشاغل التدريبية، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في نشر وتبادل المعرفة داخل المدرسة. كما أظهرت نتائج دراسة الرقيشية (٢٠١٥) قصور دور مُدبري المدارس في إيجاد فرص للتعلم المستمر لدى المُعلمين، وإنشاء أنظمة لمُشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين المُعلمين لجمعهم نحو رؤية مُشتركة. وأشارت نتائج دراسة الوشاحي (٢٠١٥) إلى قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في عرض إنجازات المعلمين المجيدين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم من خلال الاعتماد على معايير موضوعية، وتكريمهم من خلال حفل خاص بهم.

وأُسفرت نتائج دراسة المسروورية (٢٠١٦) عن قصور في دور مديري مدارس الحلقة الثانية من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط من تمكين أولياء أمور الطلبة من المشاركة في تغيير السياسات المدرسية لأن القوانين والسياسات التي توجه المدرسة ليس مصدرها إدارة المدرسة، وإنما من السلطة العليا التي تشرف على المدارس المتمثلة في وزارة التربية والتعليم، والتي تلزم وتجبر المدرسة على تطبيق قوانين وأنظمة الوزارة ولوائحها.

وخلصت نتائج دراسة آل الشيخ (٢٠١٦) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوك الاعتذار في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت متوسطة بشكل عام، كما جاءت متوسطة في أبعاد الندم، وتحمل مسؤولية الخطأ، والتعهد بعدم التكرار، والاعتراف بالخطأ. كما خلصت نتائج دراسة الغاوية (٢٠١٧) إلى وجود كثير من المُشكلات خاصة باللجان المدرسية تعود لمديري المدارس تتمثل في ضعف دعم وتوفير احتياجاتها المادية والبشرية، ومحدودية الصلاحيات المعطاة لها، وقلة الوثوق بالأراء والحلول التي تقدمها، وضعف المتابعة لأعمالها، وقلة وجود الوقت الكافي لعقد اجتماعاتها بصفة دورية.

وتوصلت نتائج دراسة العبيداني (٢٠١٨) إلى ضعف مشاركة العاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في قيادة المدرسة وشيوع نمط القائد الأوحده الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل المؤسسة التربوية، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم المدرسة من الاستفادة من آراء وأفكار وقدرات وإمكانيات قطاع عريض من العاملين فيها.

وكشفت نتائج دراسة الجرايدة والسلماني(٢٠١٨) وجود قصور دور مديري المدارس في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في السماح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم حق الاعتراض على القرارات التي يتخذونها، وتوفير الوسائل التعليمية للمعلمين دون استثناء، ومنح المعلمين مكافآت نتيجة الجهد الذي يبذلونه في العمل.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:
١. ما دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل.

٢. تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُديري المدارس في كيفية توفير الظروف والعوامل التي تمكنهم من توفير أماكن عمل سعيدة بمدارسهم، فضلاً عن تعرف العاملين بالمدارس على سمات وخصائص الأماكن السعيدة في العمل والتي ينبغي أن تتوفر بمدارسهم، كما تساعد الدراسة مشرفي الإدارة المدرسية في إشرافهم الإداري وتطويره من خلال المساهمة الفعالة في توفير مكان العمل السعيد في المدارس التي يشرفون عليها، بالإضافة إلى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها في توفير كافة المُتطلبات البشرية والمادية التي تساعد مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة، وإدراج موضوع أماكن العمل السعيدة ضمن برامج الإعداد والتأهيل والتنمية المهنية لمُديري المدارس .

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على دور مُدبري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل من خلال خمسة محاور هي: (المصادقية- الاحترام- العدالة- الفخر- الزمالة).
٢. الحدود البشرية: حيث اقتصر على المُعلمين والمعلمات.
٣. الحدود المكانية: حيث اقتصر على مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان.
٤. الحدود الزمنية: حيث أُجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

١- مكان العمل السعيد:

يُعرف مكان العمل السعيد بأنه "المكان الذي يثق فيه الموظف بالأشخاص الآخرين الذين يعملون معه، ويفخر فيه بما يقوم به من عمل، ويستمتع فيه بالعمل مع الآخرين". (KaurAnand & Singh, 2017, 27)

كما يُعرف مكان العمل السعيد بأنه "المكان الذي يشعر فيه الموظف بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويكون لديه إحساس بالبهجة والفرح والأمل، والطاقت والعواطف الإيجابية، والتي تضي معنى لحياته الوظيفية، ويصبح أكثر تحملاً للمسؤولية، وتدفعه لمزيد من الإنتاجية والعمل، وبناء علاقات فعالة مع كافة المشاركين معه في العمل". (Sezer & Can, 2019, 168)

وأيضاً يُعرف مكان العمل السعيد بأنه "المكان الذي يكون لدي المعلم فيه مشاعر عاطفية إيجابية تجاه العمل في المدرسة، وهذا ينعكس على إنجازته وأدائه بجودة وتميز، ويتحقق لديه الكفاءة الذاتية، ويجد فيه مزيداً من الإثارة لقدراته ومهاراته ودوافعه، ويشعر فيه بمزيد من التناغم في العلاقات والتواصل الفعال مع زملائه". (Raj, Tiwari & Rai, 2019, 1093)

وتأسيساً على ما سبق يُعرف مكان العمل السعيد بأنه المكان الذي يشعر فيه العاملون بمدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويكون لديهم إحساس بالبهجة والفرح والأمل، والطاقت والعواطف الإيجابية، ويفخرزون فيه بما يقومون به من أعمال، ويستمتعون فيه بالعمل مع الآخرين، ويجدون فيه مزيداً من الإثارة لقدراتهم ومهاراتهم ودوافعهم، ويصبحون أكثر تحملاً للمسؤولية، ويشعرون فيه بمزيد من التناغم في العلاقات والتواصل الفعال مع زملائهم، ويدفعهم لمزيد من الإنتاجية والعمل والجودة في الأداء.

٢- نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل:

هو نموذج وضعته مؤسسة المكان السعيد للعمل وطوره كل من ليفرينغ وليمان وتضمن خمسة محاور رئيسة للسعادة في مكان العمل وهي: المصداقية ، والاحترام ، والعدالة ، والفخر، والزمالة. (العور وآخرين، ٢٠١٦، ٩)
الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها. (المعايطه، ٢٠١١، ١٠٦)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م والبالغ عددهم (٤٤٢٤) معلماً ومعلمة حسب الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية.

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٥٥٠) معلماً ومعلمة، وتم تطبيقها إلكترونياً ، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٥٠٠) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ، ونسبتها (١١,٣%) من مجتمع الدراسة ، وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١) عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
النوع	ذكر	188	37.6%	500
	أنثى	312	62.4%	
المؤهل	بكالوريوس	470	94%	500
	ماجستير فأعلى	30	6%	
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	310	62%	500
	من ١٠ سنوات فأكثر	190	38%	
الوظيفة	معلم	456	91.2%	500
	معلم اول	44	8.8%	

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل والذي طوره كل من ليفرينغ وليمان(العور وآخرين، ٢٠١٦)

، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من خمسة محاور و(٥٤) فقرة، وفي صورتها النهائية من خمسة محاور و(٥٨) فقرة، وجدول (٢) يوضح المحاور الخمسة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (٢) توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	المصادقية	14	24.14%
2	الاحترام	16	27.59%
3	العدالة	12	20.69%
4	الفخر	8	13.8%
5	الزمالة	8	13.8%
	المجموع الكلي	58	100%

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (7) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، وكلية التربية جامعة السلطان قابوس، وخبراء في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملأمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (٣) توضح ذلك.

جدول (٣) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المصادقية	14	.95
2	الاحترام	16	.96
3	العدالة	12	.95
4	الفخر	8	.93
5	الزمالة	8	.94
	الثبات الكلي	58	.98

يتضح من جدول (٣) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠,٩٨)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات. المعالجات الإحصائية:

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

- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل ؟

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي ، وتم حساب المدى (٣-١=٢) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٢÷٣=٠,٦٦)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من ١ إلى أقل من ١,٦٦
متوسطة	من ١,٦٦ إلى أقل من ٢,٣٣
عالية	من ٢,٣٣ إلى ٣

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتوزيع الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الثلاثة للدراسة، وجدول (٥) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الرتبة	م	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	المصداقية	1.35	.57	منخفضة
1	2	الاحترام	1.43	.79	منخفضة
3	3	العدالة	1.41	.61	منخفضة
5	4	الفخر	1.31	.59	منخفضة
4	5	الزمالة	1.34	.58	منخفضة
		المجموع الكلي	1.37	.63	منخفضة

يتضح من جدول (٥) أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المنخفضة، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (١,٣٧)، والانحرافات المعيارية (٠,٦٣)، كما تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (١,٤٣ - ١,٣٢)، والانحراف المعياري بين (٠,٧٩ - ٠,٥٨) وجاء في المرتبة الأولى محور الاحترام بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٤٣) وانحراف معياري قدره (٠,٧٩)، وفي المرتبة الثانية جاء محور المصداقية بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٣٥) وانحراف معياري قدره (٠,٥٧)، وجاء في المرتبة الثالثة محور العدالة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٤١) وانحراف معياري قدره (٠,٦١)، وفي المرتبة الرابعة محور الزمالة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٣٤) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨)، أما محور الفخر فجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة منخفضة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٣١) وانحراف معياري قدره (٠,٥٩).

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة تم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

المحور الأول: المصداقية:

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور .

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور المصادقية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يقوم بعمليات تغيير وتطوير لإطلاع العاملين على الوعود التي تم الوفاء بها والتقدم الذي تم إنجازه.	1.48	.61	منخفضة
2	3	يوفر مناخاً تنظيمياً يمكن العاملين من التركيز في العمل للتعامل بشكل استباقي مع أي معلومات تثير الحيرة أو القلق.	1.46	.61	منخفضة
3	10	يساعد العاملين في اختيار أولويات العمل لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية	1.41	.58	منخفضة
4	11	يحرص على أن يكون مُلهماً للعاملين المُبدعين ونموذج يحتذى به.	1.40	.61	منخفضة
5	14	يحدد أسلوب التعامل المُناسب بين العاملين والمستفيدين.	1.39	.61	منخفضة
6	9	يُنِيح الفرص المتنوعة للعاملين لتولي مسؤوليات تمكنهم من مواجهة التحديات بفعالية.	1.38	.58	منخفضة
7	2	يساعد العاملين على فهم رؤية ورسالة المدرسة وأهمية دورهم في تحقيقها.	1.34	.56	منخفضة
8	5	يبنى روابط قوية بينه وبين العاملين تمكن من سهولة الوصول إليه وتعزيز التواصل بينهما.	1.33	.57	منخفضة
9	1	يُخبر العاملين بالعوامل التي تؤثر على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.	1.32	.53	منخفضة
10	13	يُدعم ثَقّة العاملين وشعورهم بأن مساهماتهم تحقق نجاح المدرسة بصورة مستمرة.	1.31	.54	منخفضة
11	6	يُدعم الثَقّة بينه وبين العاملين من خلال الترحيب بالأسئلة والإجابة عنها بصراحة ووضوح.	1.30	.54	منخفضة
12	8	يثق في قدرة العاملين على الاضطلاع بواجباتهم الوظيفية.	1.29	.56	منخفضة
13	7	يشجع العاملين على العمل والعطاء بشكل سريع ومستمر.	1.26	.52	منخفضة
14	4	يمكن العاملين من إدراك أهمية تحليهم بالأمانة والاستقامة في تعاملاتهم المهنية.	1.24	.49	منخفضة
		المجموع الكلي	1.35	.57	منخفضة

يتضح من جدول (٦) أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور المصادقية كان ضمن الدرجة المنخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٤٨-١,٢٤)، والانحراف المعياري بين (٠,٦١ - ٠,٤٩) ، وحصلت الفقرة (١٢) والتي نصها " يقوم بعمليات تغيير وتطوير لإطلاع العاملين على الوعود التي تم الوفاء بها والتقدم الذي تم إنجازه " على أعلى متوسط حسابي بلغ (١,٤٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٦١) وبدرجة منخفضة، بينما حصلت الفقرة (٤) والتي نصها " يمكن العاملين من إدراك أهمية تحليهم بالأمانة والاستقامة في تعاملاتهم المهنية." على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٢٤) وانحراف معياري قدره (٠,٤٩) وبدرجة منخفضة أيضاً.

المحور الثاني: الاحترام:

ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة

لفقرات محور الاحترام

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يشجع العاملين على خوض مخاطر محسوبة تؤدي لأساليب عمل جديدة تطور الأداء.	1.59	.65	منخفضة
2	3	يحفز العاملين بصورة دائمة مادياً ومعنوياً.	1.55	.68	منخفضة
3	14	يعمل على خفض قلق العاملين بشأن الأحداث التي تقع خارج عملهم.	1.51	.64	منخفضة
4	1	يحرص على إعداد وتأهيل عاملين متفانين في أداء العمل من خلال التدريب المُتميز.	1.50	.62	منخفضة
5	8	يُشرك العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات، لزيادة فهمهم لها وتقدير المسؤوليات الناتجة عنها.	1.49	.66	منخفضة
6	9	يُنمي لدى العاملين الشعور بالملكية في عملهم	1.44	.62	منخفضة
7	6	يشجع العاملين على تقديم اقتراحات تقود إلى ممارسات موفرة للتكلفة.	1.43	.63	منخفضة
8	11	يساعد العاملين في الاستجابة لاحتياجات الآخرين.	1.42	.59	منخفضة
9	12	يُمكن العاملين من التعامل بأريحية وتركيز طاقتهم في العمل.	1.40	.59	منخفضة
10	10	يُنمي لدى العاملين المسؤولية عن تنفيذ التغييرات بنجاح.	1.39	.57	منخفضة
11	5	يساعد العاملين على تبادل البيانات والمعلومات فيما بينهم.	1.38	.59	منخفضة
12	7	يشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة التي تقود حلول عملية	1.37	.60	منخفضة

للمشكلات.

منخفضة	.57	1.36	يُتيح المجال لإبداعات وابتكارات العاملين وتنمية شعورهم بالقدرة على تطوير واختبار أفكار جديدة.	2	13
منخفضة	.60	1.35	يحرص على شعور العاملين بالاستقرار.	13	14
منخفضة	.59	1.34	يُدعم شعور العاملين بالولاء والالتزام في مكان العمل من خلال ثقّتهم في الإدارة وإخلاصها.	15	15
منخفضة	.58	1.33	يهتم براحة العاملين من خلال توفير عوامل الأمن والصحة والسلامة في مكان العمل.	16	16

المجموع الكلي

منخفضة	.79	1.43			
--------	-----	------	--	--	--

يتضح من جدول (٧) أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور الاحترام كان ضمن الدرجة المنخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٥٩-١,٣٣)، والانحراف المعياري بين (٠,٦٨ - ٠,٥٧) ، وحصلت الفقرة (٤) والتي نصها " يشجع العاملين على خوض مخاطر محسوبة تؤدي لأساليب عمل جديدة تطور الأداء " على أعلى متوسط حسابي بلغ (١,٥٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٥) وبدرجة منخفضة، بينما حصلت الفقرة (١٦) والتي نصها " يهتم براحة العاملين من خلال توفير عوامل الأمن والصحة والسلامة في مكان العمل." على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٣٣) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨) وبدرجة منخفضة أيضاً.

المحور الثالث: العدالة:

ويوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور العدالة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر المعيار
1	6	لا يُميز بين العاملين في التعامل معهم، سواء داخل فريق العمل أو على مستوى المدرسة ككل.	1.52	.67	منخفضة
2	9	يحرص على أن كل عامل يلقى نفس المعاملة في كافة الأوقات.	1.47	.64	منخفضة
3	10	يعمل أن يثق العاملون في جدوى الشكاوى التي تتيح الدعم والعدالة للملاء.	1.46	.64	منخفضة
4	11	يحرص على أن السياسات والإجراءات التي يستخدمها في إصدار	1.43	.60	منخفضة

منخفضة	63	1.41	القرارات تستخدم بنفس الطريقة مع كافة العاملين بالمدرسة.	12	5
منخفضة	60	1.40	يعمل على أن يثق العاملون بالعدالة والمساواة من قبل الإدارة.	5	6
منخفضة	60	1.39	يُدعم ثقة العاملين في زملائهم وقادتهم بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية.	8	7
منخفضة	61	1.38	يلتزم بإيجاد مكان عمل تُشكل فيه المعاملة العادلة جزءاً لا يتجزأ منه.	7	8
منخفضة	60	1.37	ينخرط مع العاملين بصورة نشطة في عقد اجتماعات ومناقشات لضمان تبادل الأفكار وزيادة معرفة العاملين لبعضهم البعض.	4	9
منخفضة	58	1.36	يعمل أن يثق العاملين في أن كل فرد منهم لديه فرصة للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.	2	10
منخفضة	59	1.35	يجعل العاملين يشعرون بالارتياح عند طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وطلب المساعدة عند الحاجة إليها.	3	11
منخفضة	58	1.33	يُعزز الروابط بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين المدرسة ككل.	1	12
			بيذل قصارى جهده ليجعل العاملين يثقون به كقائد له مكانة عالية في المدرسة.		

المجموع الكلي

منخفضة 61 1.41

يتضح من جدول (٨) أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور العدالة كان ضمن الدرجة المنخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٥٢-١,٣٣)، والانحراف المعياري بين (٠,٦٧ - ٠,٥٨) ، وحصلت الفقرة (٦) والتي نصها " لا يُميز بين العاملين في التعامل معهم، سواء داخل فريق العمل أو على مستوى المدرسة ككل " على أعلى متوسط حسابي بلغ (١,٥٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٧) وبدرجة منخفضة، بينما حصلت الفقرة (١) والتي نصها " يبذل قصارى جهده ليجعل العاملين يثقون به كقائد له مكانة عالية في المدرسة." على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٣٣) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨) وبدرجة منخفضة أيضاً.

المحور الرابع: الفخر:

ويوضح جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الفخر

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يوفر كافة السبل ليرى العاملون المدرسة كمنفذ لخدمة المجتمع المحلي وتنميته وحل مشكلاته.	1.39	.56	منخفضة
2	6	يُدعم التزام العاملين تجاه المدرسة وقيامهم بإخبار الآخرين عن تجاربهم المميزة في العمل بها.	1.36	.59	منخفضة
3	3	يُشعر العاملين بأن عملهم له معنى خاص يفخرون به لتفرد مهاراتهم الشخصية	1.34	.57	منخفضة
4	4	يُنمي لدى العاملين مشاعر إيجابية تجاه ما يقومون بإنجازه في فرق العمل.	1.31	.55	منخفضة
5	2	يشعر العاملون بصورة مستمرة بأنهم يصنعون فارقاً في نجاح المدرسة	1.30	.58	منخفضة
6	1	يحرص على أن ينخرط العاملين في عملهم ليصبحوا أكثر إيجابية.	1.29	.55	منخفضة
7	5	يعترف بأن نجاح المدرسة يعتمد على فرق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية.	1.28	.55	منخفضة
8	7	يعمل على أن يُظهر العاملون مستوى عالٍ من الالتزام تجاه الحضور إلى العمل.	1.25	.50	منخفضة
		المتوسط العام	1.31	.59	منخفضة

يتضح من جدول (٩) أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور الفخر كان ضمن الدرجة المنخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٣٩-١,٢٥)، والانحراف المعياري بين (٠,٥٩ - ٠,٥٠) ، وحصلت الفقرة (٨) والتي نصها " يوفر كافة السبل ليرى العاملون المدرسة كمنفذ لخدمة المجتمع المحلي وتنميته وحل مشكلاته " على أعلى متوسط حسابي بلغ (١,٣٩) وانحراف معياري قدره (٠,٥٦) وبدرجة منخفضة، بينما حصلت الفقرة (٧) والتي نصها " يعمل على أن يُظهر العاملون مستوى عالٍ من الالتزام تجاه الحضور إلى العمل." على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٢٥) وانحراف معياري قدره (٠,٥٠) وبدرجة منخفضة أيضاً.

المحور الخامس: الزمالة:

ويوضح جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الزمالة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر المعيار
1	3	يجعل العاملون يشعرون بقدرتهم على الاحتفال بالمناسبات الخاصة مع بعضهم البعض.	1.37	.63	منخفضة
2	8	يعمل على أن يثق العاملون في أن زملاءهم سيقدمون لهم الدعم والمساعدة في كافة الظروف والأحوال.	1.36	.59	منخفضة
3	2	يُشعر العاملون بقدرتهم على التعامل مع زملائهم بأريحية وأن يظهرُوا مواهبهم الفريدة.	1.35	.58	منخفضة
4	1	يعمل على أن يصبح العاملون قادرين على تكوين علاقات صداقة حقيقية مع بعضهم البعض.	1.34	.57	منخفضة
5	4	يُمكن العاملون من تقديم الدعم والمساعدة للآخرين بسرعة عند الحاجة.	1.33	.59	منخفضة
6	7	يحرص على أن يدرك العاملون أنهم مشاركون في مدرسة مُتميزة بالمعنى الحقيقي للتميز.	1.32	.56	منخفضة
7	6	يحرص على أن يشعر الموظف في المراحل الأولى من عمله بالمدرسة بالترحاب والتقدير والاهتمام والرعاية.	1.31	.57	منخفضة
8	5	يهتم بتطوير المدرسة بفضل المعنويات العالية وروح الفريق الواحد.	1.29	.56	منخفضة
		المتوسط العام	1.34	.58	منخفضة

يتضح من جدول (١٠) أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور الزمالة كان ضمن الدرجة المنخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٣٧-١,٢٩)، والانحراف المعياري بين (٠,٦٣ - ٠,٥٦) ، وحصلت الفقرة (٣) والتي نصها " يجعل العاملون يشعرون بقدرتهم على الاحتفال بالمناسبات الخاصة مع بعضهم البعض " على أعلى متوسط حسابي بلغ (١,٣٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٣) وبدرجة منخفضة، بينما حصلت الفقرة (٥) والتي نصها " يهتم بتطوير المدرسة بفضل المعنويات العالية وروح الفريق الواحد." على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٢٩) وانحراف معياري قدره (٠,٥٦) وبدرجة منخفضة أيضاً.

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟
 وتم عرض نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:
 أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١١).

جدول (١١) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المصداقية	ذكر	188	1.40	.49	498	2.15	*.03	دالة إحصائية
	أنثى	312	1.31	.41				
الاحترام	ذكر	188	1.48	.53	498	2.08	*.04	دالة إحصائية
	أنثى	312	1.39	.44				
العدالة	ذكر	188	1.39	.54	498	1.81	.07	غير دالة إحصائية
	أنثى	312	1.30	.45				
الفخر	ذكر	188	1.35	.52	498	1.44	.15	غير دالة إحصائية
	أنثى	312	1.29	.43				
الزمالة	ذكر	188	1.39	.54	498	1.81	.07	غير دالة إحصائية
	أنثى	312	1.30	.45				
المجموع الكلي	ذكر	188	1.40	.53	498	1.85	0.14	
	أنثى	312	1.31	.44				

*داله عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمُتغير الجنس (ذكر- إُنثى) ما عدا محوري المصادقية والاحترام، حيث جاءت لصالح الذكر ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد نوع من التأثير للجنس في استجاباتهم.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المصادقية	بكالوريوس	470	1.34	.44	498	-95	.34	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	30	1.42	.47				
الاحترام	بكالوريوس	470	1.43	.47	498	-15	.88	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	30	1.44	.50				
العدالة	بكالوريوس	470	1.33	.48	498	-89	.37	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	30	1.41	.55				
الفخر	بكالوريوس	470	1.30	.46	498	-84	.40	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	30	1.38	.54				
الزمالة	بكالوريوس	470	1.33	.49	498	-89	.37	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	30	1.41	.55				
المجموع الكلي	بكالوريوس	470	1.34	.47	498	-75	.47	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	30	1.41	.52				

يتضح من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المصداقية	أقل من ١٠ سنوات	310	1.36	.458	498	.672	.50	غير دالة احصائياً
	من ١٠ سنوات فأكثر	190	1.34	.432				
الاحترام	أقل من ١٠ سنوات	310	1.46	.496	498	1.20	.23	غير دالة احصائياً
	من ١٠ سنوات فأكثر	190	1.41	.460				
العدالة	أقل من ١٠ سنوات	310	1.35	.497	498	.572	.57	غير دالة احصائياً
	من ١٠ سنوات فأكثر	190	1.32	.485				
الفخر	أقل من ١٠ سنوات	310	1.34	.504	498	1.22	.22	غير دالة احصائياً
	من ١٠ سنوات فأكثر	190	1.30	.441				
الزمالة	أقل من ١٠ سنوات	310	1.35	.497	498	.572	.57	غير دالة احصائياً
	من ١٠ سنوات فأكثر	190	1.32	.485				
المجموع الكلي	أقل من ١٠ سنوات	310	1.37	.490	498	.847	.42	غير دالة احصائياً
	من ١٠ سنوات فأكثر	190	1.33	.460				

يتضح من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (معلم، معلم أول)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٤).

جدول (١٤) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المصداقية	معلم	456	1.34	.44	498	-.39	.69	غير دالة احصائياً
	معلم أول	44	1.37	.51				
الاحترام	معلم	456	1.42	.47	498	-.46	.64	غير دالة احصائياً
	معلم أول	44	1.46	.50				
العدالة	معلم	456	1.34	.48	498	.14	.89	غير دالة احصائياً
	معلم أول	44	1.32	.54				
الفخر	معلم	456	1.31	.46	498	-.15	.88	غير دالة احصائياً
	معلم أول	44	1.32	.49				
الزمالة	معلم	456	1.34	.48	498	.14	.89	غير دالة احصائياً
	معلم أول	44	1.32	.54				
المجموع الكلي	معلم	456	1.35	.4	498	.74	.80	غير دالة احصائياً
	معلم أول	44	1.35	.52				

يتضح من جدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمُتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسُلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسُلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل جاء بدرجة منخفضة بالنسبة لجميع محاور الدراسة وهي المصادقية، والاحترام، والعدالة، والفخر، والزمالة. وقد يُعزى ذلك إلى تركيز مديري المدارس على تسيير شؤون مدارسهم بصورة روتينية تعتمد على أعمال إدارية تقليدية لا تركز كثيراً على الإبداع والابتكار في العمل، ولا على تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين والاستجابة لاحتياجاتهم المهنية المتنوعة، بالإضافة إلى اعتماد كثير من مديري المدارس على أنفسهم في صنع واتخاذ القرارات دون مشاركة واسعة من العاملين معهم، وخوفهم من تفويض وتمكين العاملين السلطات والصلاحيات لأداء بعض الأعمال أو الأنشطة حرصاً على استقرار العمل والحفاظ على الوضع القائم من وجهة نظرهم. فضلاً عن أن معظم مديري ومديرات المدارس بمحافظة شمال الشرقية من الفئات التي لم تخضع لبرنامج قادة المدارس في المعهد التخصصي للمعلمين مما أدى إلى وجود قصور واضح في قدرتهم على توفير مكان العمل السعيد في مدارسهم، كما أن البرامج التدريبية الموجهة لهم من قبل المديرية العام للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية لصقل مهاراتهم وقدراتهم لتوفير بيئات العمل السعيدة لم تكن على المستوى المطلوب.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من البلوشية (٢٠١٩)، والفهداوي (٢٠١٩)، والمشاقبة (٢٠١٨)، والخوالدة وحياصات (٢٠١٨)، والبقي والألقي (٢٠١٨)، والعامرية (٢٠١٧)، والقرعان (٢٠١٦)، وكان وسيزر (Can&Sezer,2019)، وبينوم (Bynum,2019)، وكاسترو- مارتينيز وودياز موريللا، (Castro-Martínez & Díaz- Morilla, 2019)، وكلايبول (Claypool,2017)، وجلالي وهيداري (Abdullah, Ling, Peng, 2016)، وعبدالله وليغ وبنغ (Jalali&Heidari,2016)، وكوسوما و ماداسو (Kusuma & Madasu, 2015, 57)، وداتش. (Dutch, 2015)، وكارفالهو وأرييل (Carvalho & Areal, 2016) والتي توصلت نتائجها إلى شعور

العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من ممارسات وما يوفره من مقومات .

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل

محور على حده كما يأتي:

المحور الأول: المصادقية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور المصادقية كان ضمن الدرجة المنخفضة ، وحصلت الفقرة التي نصها " يقوم بعمليات تغيير وتطوير لإطلاع العاملين على الوعود التي تم الوفاء بها والتقدم الذي تم إنجازه " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة منخفضة. وقد يُعزى ذلك إلى قلة الصلاحيات والسلطات الممنوحة والمتاحة لمديري المدارس في القيام بأي عمليات تغيير من تلقاء أنفسهم لتحسين وتطوير العمل أو حل مشكلاته، حيث تقصر عمليات التغيير على ما تقرره وزارة التربية والتعليم أو المديرية التعليمية التابعة لها وفق خطط وإجراءات محددة وفي نطاق محدد للمديرين لا يمكن تخطيه أو تجاوزه. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراستي القرعان (٢٠١٦)، وكلايبول (Claypool,2017) والتي كشفت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من مساعدتهم على التكيف مع المتغيرات المعاصرة، ومشاركتهم بفعالية وحماس في عمليات التغيير التحسين والتطوير المؤسسي.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يمكن العاملين من إدراك أهمية تحليهم بالأمانة والاستقامة في تعاملاتهم المهنية." على أقل متوسط حسابي وبدرجة منخفضة أيضاً. وقد يعزى ذلك إلى تحيز مديري المدارس لبعض المعلمين على حساب الآخرين ولا سيما في عمليات تقويم الأداء الوظيفي وفي تقارير الكفاءة السنوية، بالإضافة إلى خوف المديرين وترددهم في إعطاء المعلمين بعض الصلاحيات في قيادة بعض الأعمال والأنشطة المدرسية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الفهداوي (٢٠١٩)، والمشاقبة (٢٠١٨)، والبقمي والألفي (٢٠١٨)، والعامرية (٢٠١٧)، والقرعان (٢٠١٦)، وكان وسيزر (Can&Sezer,2019) ، وبينوم (Bynum,2019)، وكاسترو- مارتينيز وودياز موريللا . (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2019)، وكلايبول (Claypool,2017) و كورأناند وينج (KaurAnand & Singh, 2017)، تشين ودوان (Chen & Duan, 2017)، وجلالي وهيداري (Jalali&Heidari,2016)، عبدالله ولينغ وبنغ، Abdullah (Ling, Peng, 2016) ، وكوسوما و ماداسو (Kusuma & Madasu, 2015, 57) ، داتش. (Dutch, 2015)، وكارفالهو وأرييل (Carvalho & Areal, 2016) . والتي

بينت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من مساعدتهم على الانتماء الوظيفي، والعلاقات الإنسانية الطيبة، والقبول والتقبل، والسلوكيات الإيجابية، والعدالة والشفافية، والاعتزاز بالعمل، والتعاون مع الزملاء، والإحساس بالهوية المهنية والتمائل التنظيمي، والثقة في الآخرين، وتحمل المسؤوليات، ومواجهة مشكلات العمل، والالتزام بالحضور. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخوادة وحياصات (٢٠١٨) والتي بينت نتائجها شعور العاملين بالسعادة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس بدرجة متوسطة من ممارسات خاصة بالعدالة والإنصاف، والشجاعة، والاعتدال وضبط النفس.

المحور الثاني: الاحترام:

بينت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور الاحترام كان ضمن الدرجة المنخفضة، وحصلت الفقرة التي نصها " يشجع العاملين على خوض مخاطر محسوبة تؤدي لأساليب عمل جديدة تطور الأداء " على أعلى متوسط وبدرجة منخفضة. وقد يعزى ذلك إلى خوف وقلق مديري المدارس من إتاحة الفرص لخوض العاملين مخاطر محسوبة تعتمد على الأفكار الإبداعية والابتكارية وأساليب عمل جديدة يمكن أن تتعارض مع اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل، بالإضافة إلى خوفهم من الفشل لهذه المخاطر والمجازفات فيتعرض للمسائلة والمحاسبة والعقاب من قبل السلطات العليا. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من بينوم (Bynum,2019)، وجلالي وهيداري (Jalali&Heidari,2016)، وكارفالهو وأرييل (Carvalho & Areal, 2016) والتي أظهرت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل، وإتاحة الفرص لهم لتقديم الأفكار والأساليب الجديدة في العمل التي تمكن من إدارة المخاطر بفعالية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يهتم براحة العاملين من خلال توفير عوامل الأمن والصحة والسلامة في مكان العمل." على أقل متوسط حسابي وبدرجة منخفضة أيضاً. وقد يعزى ذلك إلى اعتماد مديري المدارس على لجان السلامة والأمن الموجودة في المدارس لتوفير عوامل الأمن والصحة والسلامة، وهي لجان عملها روتيني، واجتماعاتها يغلب عليها الجانب الصوري، ومساهماتها محدودة في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية المتاحة لمديري المدارس في مجال الأمن والصحة بالميزانيات المدرسية حيث لا تشمل قائمة المصروفات المالية للمدارس إلا على بند واحد فقط للناحية الأمنية والذي يشمل طفايات الحريق لا غير. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل البقمي والألفي (٢٠١٨)، والعامرية (٢٠١٧)، وكان وسيزر (Can&Sezer,2019)، وبينوم

(Bynum,2019)، وتشين ودوان (Chen & Duan, 2017)، وكوسوما و ماداسو (Kusuma & Madasu, 2015, 57)، والتي أوضحت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من توفير مباني وتجهيزات تلبي احتياجات العمل، ويتوافر فيها عوامل الأمن والصحة والسلامة، ووجود أماكن يمارسون فيها هواياتهم المفضلة الفنية والرياضية والثقافية.

المحور الثالث: العدالة:

أسفرت نتائج الدراسة عن أن دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور العدالة كان ضمن الدرجة المنخفضة، وحصلت الفقرة التي نصها " لا يُميز بين العاملين في التعامل معهم، سواء داخل فريق العمل أو على مستوى المدرسة ككل " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة منخفضة. وقد يُعزى ذلك إلى تحيز مديري المدارس إلى بعض العاملين دون غيرهم ولا سيما الذين يعتمدون عليهم في أداء المهام والأعمال والأنشطة الأساسية في المدرسة. كما أن تقارير الأداء الوظيفي للموظفين لا تساعد مديري المدارس على اتخاذ القرارات التي من شأنها وضع عقوبات أو ترقيات للموظفين إلا للموظف الحاصل على درجة ضعيف فقط. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من كان وسيزر (Can&Sezer,2019)، وتشين ودوان (Chen & Duan, 2017)، وكوسوما و ماداسو (Kusuma & Madasu, 2015, 57)، وداتش (Dutch, 2015)، والتي أظهرت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من الاهتمام بالعدالة والمساواة التنظيمية في توزيع المهام والواجبات والأدوار بين العاملين، وتقويم الأداء الذي يعتمد على الدعم والنصح والإرشاد. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخوالدة وحياصات (٢٠١٨) والتي أظهرت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة متوسطة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من الاهتمام بالعدالة والإنصاف.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يبذل قصارى جهده لجعل العاملين يثقون به كقائد له مكانة عالية في المدرسة." وبدرجة منخفضة أيضاً. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لا يهتمهم إلا أن يكسبوا ثقة بعض العاملين الذين لهم مكانة ومنزلة بين زملائهم في المدرسة حيث يستمعون إليهم ويؤيدون آرائهم وينفذون توجيهاتهم. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البلوشية (٢٠١٩)، وكلايبول (Claypool,2017)، وكوراناند وبنج (KaurAnand & Singh, 2017)، وتشين ودوان (Chen & Duan, 2017)، وعبدالله ولينغ وبنغ (Abdullah, Ling, Peng, 2016)، وداتش (Dutch, 2015)، والتي بينت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به

مديرو المدارس من تدعيم الثقة بينهم وبين العاملين، وبين العاملين بعضهم البعض في الإمكانات والقدرات .
المحور الرابع: الفخر:

توصلت نتائج الدراسة عن أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور الفخر كان ضمن الدرجة المنخفضة، وحصلت الفقرة التي نصها " يوفر كافة السبل ليرى العاملون المدرسة كمنفذ لخدمة المجتمع المحلي وتنميته وحل مشكلاته " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة منخفضة. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الشراكات الفعالة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى افتقار بعض المدارس إلى وجود خبرات وكفاءات وإمكانات مادية تستطيع من خلالها المساهمة بشكل فعال في حل مشكلات المجتمع المحلي المحيط بالمدارس وتنميته وتطويره.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يعمل على أن يُظهر العاملون مستوى عالٍ من الالتزام تجاه الحضور إلى العمل." وبدرجة منخفضة أيضاً. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس أصبحوا لا يهتمون كثيراً بحضور المعلمين إلى العمل بعد تطبيق نظام التوقيع الإلكتروني، والاعتماد على البوابة التعليمية في حصر غيابات المعلمين ورفعها للسلطات التعليمية العليا في المديرية العامة للتربية والتعليم أو وزارة التربية والتعليم. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الفهداوي (٢٠١٩)، والمشاقبة (٢٠١٨)، والعامرية (٢٠١٧)، القرعان (٢٠١٦)، وجلالي وهداري (Jalali&Heidari,2016)، وداتش (Dutch, 2015)، والتي بينت نتائجها شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من تدعيم الانتماء والولاء الوظيفي للمدرسة، والالتزام بسلوكيات العمل، والشعور بالاعتزاز في العمل بالمدرسة، والإحساس بالراحة والدافعية والجدية في العمل، وشعورهم بالملكية، وبالمتعة في العمل مع زملائهم، وقلة تغييبهم عن العمل.

المحور الخامس: الزمالة:

خلصت نتائج الدراسة عن أن دور مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل بالنسبة لمحور الزمالة كان ضمن الدرجة المنخفضة، وحصلت الفقرة التي نصها " يجعل العاملون يشعرون بقدرتهم على الاحتفال بالمناسبات الخاصة مع بعضهم البعض " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة منخفضة. وقد يُعزى ذلك إلى تركيز مديري المدارس على الاحتفالات العامة بالمناسبات والأعياد الوطنية والدينية، أما المناسبات الخاصة فيندر الاحتفال بها حيث يعتقدون أنها يمكن أن تعطل العملية التعليمية، أو تسبب بعض من التهاون والتسيب في العمل، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على تحديد المناسبات

الخاصة للعاملين التي يمكن الاحتفال بها وقلة الصلاحيات لديهم في توفير الوقت والمناخ المناسب.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يهتم بتطوير المدرسة بفضل المعنويات العالية وروح الفريق الواحد." وبدرجة منخفضة أيضاً. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس إلى أن قدرات مديري المدارس محدودة للغاية في عمليات التطوير الذاتي للمدرسة لقلّة الصلاحيات والسلطات المُتاحة لهم في هذا المجال، فضلاً عن أن كثير منهم يعتمدون على أنفسهم في صنع واتخاذ القرارات دون مشاركة فعالة من العاملين في المدارس، بالإضافة إلى شكلية العمل الجماعي والفريقي بالمدارس والمتمثل في المجالس واللجان وفرق وجماعات العمل. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من القرعان (٢٠١٦)، وكاسترو- مارتينيز وودياز موريللا (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2019)، دراسة كلايبول (Claypool, 2017)، وكوراناند وبنج (KaurAnand & Singh, 2017)، وجلالي وهيداري (Jalali & Heidari, 2016)، وداتش (Dutch, 2015)، والتي أشارت نتائجها إلى شعور العاملين بالسعادة بدرجة كبيرة في مكان العمل نتيجة لما يقوم به مديرو المدارس من تشجيع التعاون مع الزملاء، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركتهم بفعالية وحماس في عمليات التحسين والتطوير المؤسسي، والعمل الجماعي التعاوني الذي ينحلي بروح الفريق الواحد.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟ وسوف يتم مناقشة كل مُتغير على حده كما يأتي:

١- مُتغير الجنس:

خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمُتغير الجنس (ذكر- إنثى) ما عدا محوري المصداقية والاحترام، حيث جاءت لصالح الذكور، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد نوع من التأثير للجنس في استجاباتهم، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من الذكور أكثر حرصاً على سلوكيات وممارسات المصداقية والاحترام في مكان العمل بالمدرسة وذلك لما للرجل من وضع ومكانة ومنزلة في المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفهداوي (٢٠١٩) والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمُتغير الجنس ولصالح الذكور. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من البلوشية (٢٠١٩)، والخوالدة وحياصات (٢٠١٨) والتي أظهرتا وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل المشاقبة (٢٠١٨)، والعامرية (٢٠١٧)، والقرعان (٢٠١٦) والتي أكدت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

٢- مُتغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في جميع المعايير تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مستمرة تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة سواء على مستوى الوزارة أو المديريات التعليمية، أو في المدارس، وبوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من البلوشية (٢٠١٩)، والفهداوي (٢٠١٩)، والمشاقبة (٢٠١٨)، والقرعان (٢٠١٦)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العامرية (٢٠١٧) والتي أكدت وجود هذه الفروق ولصالح المؤهل الأقل.

٣- مُتغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المعايير تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات أعوام - عشرة سنوات فأكثر). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة لديهم واختلافها يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ولديهم ثقافة تنظيمية مدرسية متشابهة في كثير من الجوانب، ويقومون بنفس الأدوار المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية وفق تخصصاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من البلوشية (٢٠١٩)، والفهداوي (٢٠١٩)، والمشاقبة (٢٠١٨)، والعامرية (٢٠١٧)، والتي أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرعان (٢٠١٦) والتي أظهرنا وجود هذه الفروق ولصالح أكثر من عشر سنوات.

٣- مُتغير المسمى الوظيفي:

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

(معلم، معلم أول) ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم. وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على اختلاف مساهم الوظيفة يواجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين، ويخضعون لظروف مُتشابهة في مجال التنمية المهنية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي بالآتي:

أ- توصيات عامة: وتتضمن:

- قيام المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين على مستوى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ومراكز التدريب على مستوى المديرية العامة للتربية والتعليم، وبرامج الإنماء المهني المُتمركزة حول المدارس بتضمين موضوع مكان العمل السعيد في مختلف البرامج التدريبية التي تعدها هذه الجهات.
- اهتمام لجان المُتابعة والإشراف على مستوى الوزارة والمُديرية بما تتضمنه من مشرفي إدارة مدرسية ومشرفي تقويم مدرسي ومشرفين تربويين بالتركيز على مقومات المدارس كأماكن وبيئات سعيدة للعمل ، وتقديم كافة الدعم لمديري المدارس في هذا المجال.

ب- توصيات خاصة: وتتضمن :

١- توصيات خاصة بمحور المصادقية:

- منح السلطات التعليمية المسؤولية عن إدارة التعليم على مستوى وزارة التربية والتعليم والمُديرية التعليمية التابعة لمديري المدارس مزيداً من الصلاحيات والسلطات تمكنهم من القيام بعمليات تغيير وتحسين وتطوير ذاتية للمدرسة لتحقيق التميز والجودة في الأداء بدون الرجوع إلى هذه السلطات في ضوء نظام دقيق من المُحاسبة والمسائلة عن هذه التغييرات.
 - تبني مُديري المدارس ثقافة الإبداع والابتكار في العمل، ونشرها بين العاملين وحثهم عليها، وتقبل أفكارهم وأساليبهم الجديدة ، وتوفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيقها.
 - بناء مُديري المدارس خطط استراتيجية لمدارسهم بمشاركة كافة العاملين بها، ويتم فيها تحديد الأهداف بدقة وكذا أولويات العمل.
 - حرص مديري المدارس على التحلي بالأخلاقيات الفضلة والمُثل العليا التي تمكنهم من توفير مناخ من الثقة بين العاملين، وتدعيم قيم الأمانة والنزاهة والاستقامة في العمل.
- ٢- توصيات خاصة بمحور الاحترام:

- منح مديري المدارس العاملين في مدارسهم سلطات وصلاحيات تمكنهم من القيام بنوع من المخاطر والمجازفات المحسوبة في العمل، وتشجيعهم وتحفيزهم وتدعيمهم على القيام بها.
- اتباع مديري المدارس أنماطاً قيادية تعتمد على الديمقراطية والتشاركية في العمل، وإتاحة الفرص للعاملين للحوارات والمناقشات وإبداء الآراء والمشاركة في صنع القرارات.
- توفير مديري المدارس قاعدة بيانات ومعلومات مدرسية تكون متاحة لجميع العاملين دون شروط أو قيود في تبادلها ، طالما موجهة لمصلحة العمل، وتحقق السرعة والدقة في الأداء.
- توفير مديري المدارس مكان فيزيقي مادي متميز يكون جاذب للعاملين في المدارس، ويتوافر فيه شروط الصحة والسلامة والأمن والأمان.
- ٣- توصيات خاصة بمحور العدالة:
 - التزام مديري المدارس بالعدالة التنظيمية بين العاملين في إسناد الواجبات والمسؤوليات والمهام والأدوار دون تفرقة بينهم .
 - حرص مديري المدارس على اتباع أسلوب الاتصال الشبكي الذي يُتيح للعاملين سرعة التواصل معهم وطرح المقترحات أو الشكاوي، وقيام المديرين بدراستها والتحقيق فيها.
- ٤- توصيات خاصة بمحور الفخر:
 - بناء مديري المدارس شراكات فعالة بين مدارسهم وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وجعل المدرسة مركز إشعاع حضاري في المجتمع تقدم خدمات الاستشارة والتوجيه والتطوير التي تساهم في تنمية المجتمع وحل مشكلاته .
 - تفعيل مديري المدارس كافة أشكال العمل الجماعي المتمثل في المجالس واللجان والفرق وجماعات العمل سواء في التشكيل أو المهام والمسؤوليات، وإتاحة الفرص لأعضائها للقيام بأنشطة وأعمال من شأنها أن تساهم في تحسين وتطوير المدارس.
 - اهتمام مديري المدارس بإنجازات العاملين وتقديرها والاعتراف بها وفي أنها كان لها دور كبير في تحقيق المدارس لأهدافها.
 - أن يكون مديري المدارس مثلاً أعلى وقدوة للعاملين في الحضور والانضباط والالتزام والانتماء والولاء لمدارسهم.
- ٥- توصيات خاصة بمحور الزمالة:
 - بناء مديري المدارس مناخ مدرسي مفتوح يقدر ما يبذله العاملون من جهد وما يحققون من إنجازات، ويسمح بالاحتفالات التي ترفع روحهم المعنوية، وتزيد من طاقاتهم الإيجابية.

- إزالة مُديري المدارس كافة الحواجز الموجودة في الهيكل التنظيمي للمدارس أو اللوائح المنظمة للعمل التي تحول دون قيام العاملين بتكوين صداقات فعالة والتعامل بأريحية مع بعضهم البعض، وتقديم الدعم والمساعدة للأخرين، والعمل بروح الفريق الواحد .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- آل الشيخ ، عزيزة بنت سعيد بن محمد.(٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس لسلوك الاعتذار في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- ٢- البقمي، سعود محمد جاسر، الألفي، أشرف عبده حسن.(٢٠١٨) . درجة تطبيق قادة مدارس محافظة تربة للشاركة المجتمعية وعلاقتها بتحقيق بيئة مدرسية جاذبة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط- مصر، ٣٤(١١)، ١٤٠١ - ١٤٣٠ .
- ٣- البلوشية، شيخة بنت بطي بن خلفان البلوشية.(٢٠١٩) . الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب بجامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- ٤- الجرايدة، محمد سليمان مفضي؛السلماني، صالح بن سليمان بن صالح (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بالاحتقان التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية- مصر، ٥(٦١)، ٩٢-١٣٣ .
- ٥- الجرايدة، محمد سليمان. (٢٠١٤). درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٣(٩)، ١٤٧- ١٧٦.
- ٦- الجرايدة، محمد سليمان؛ الحجرية، حسناء بنت حمد بن محمد. (٢٠١٥). تطوير أدوار مديري المدار في بناء مجتمع المعرفة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان(تصور مقترح)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، ١(٣٦)، ١١-٥٦.
- ٧- الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر.(٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مُديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- ٨- الحبسية ، رضية بنت سليمان بن ناصر. (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

- ٩- 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.
- ١٠- الخروصي، أحمد بن محمد بن عبد الله. (٢٠١٤). درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عُمان كما تحددها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عُمان.
- ١١- الخوالدة، عايد أحمد حماد؛ حياصات، سعد محمد سالم. (٢٠١٨) . مستوى بالسعادة لدى معلمي ومعلمات المدارس في قسبة السلط وعلاقته بتمثل مديريهم للفضائل الإنسانية، مؤتة للبحوث والدراسات- الأردن، ٣٣(٦)، ١٦٥- ٢١٠ .
- ١٢- الراجحية، شريفة بنت عبد الله بن زهران. (٢٠١٤). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- ١٣- الراسبي ، سالم بن حمد بن مالك. (٢٠١١). أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ١٤- الرقيشية، عائشة بنت سالم بن صالح. (٢٠١٤). أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان
- ١٥- ستيرك، جواكيم دي؛ روبرتسون، جين إ.؛ جوييت، نانسي. (٢٠١٥). حجرة الدراسة بوصفها مكانا يبعث على البهجة : استراتيجيات الإبقاء على المعلمين في العمل وتطوير أدائهم، مستقبلات، مركز مطبوعات اليونسكو- القاهرة ، ٤٥(٤)، ٦٢٧-٦٣٦.
- ١٦- سعد، عماد. (٢٠١٥). سعادة المجتمع مسؤولة مجتمعية، مجلة بيئة المدن الالكترونية- الإمارات العربية المتحدة ، (١٦)، ٢٨-٣٢.
- ١٧- الشكلي ، خالد بن سالم. (٢٠١١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنمط الإداري الممارس لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ١٨- الصوافي ،محمد بن سعيد ؛ الفهدي، راشد بن سليمان ؛ الحارثية، عائشة بنت سالم. (٢٠١٤) درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٧)، ١٠٠-١١٣.

- ١٩- الصوافي، سعيد بن حمد بن حمدون. (٢٠١٤). تمهين الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- ٢٠- عاشور، محمد علي. (٢٠١١). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عُمان، دراسات- الأردن، (٣٨)، ١٢٠٥-١٢٥٥.
- ٢١- العامرية، منى سالم عمر. (٢٠١٦). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة: دراسة على مجلس أبوظبي للتعليم في مدينة العين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة .
- ٢٢- العبيداني، خلفان عيسى(٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ٢٣- العور، عبد الرحمن وأخرين. (٢٠١٦). خلق بيئة عمل سعيدة، صدى الموارد البشرية- الإمارات العربية المتحدة، (٤)، ١-٥٩.
- ٢٤- الغاوية، سميه سعيد حمود علي. (٢٠١٧). درجة ممارسة اللجان المدرسية لمهامها وواجباتها الوظيفية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- ٢٥- الفهداوي، بنان شاكر عبد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مُديري مدارس تربية لواء الجامعة للقيادة بالفضائل الإسلامية وعلاقتها بالسعادة الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية بجامعة آل البيت، الأردن .
- ٢٦- القرعان، إخلاص عبد الله مرعي. (٢٠١٦). السعادة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين مع أطفال التوحد في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية بجامعة آل البيت، الأردن .
- ٢٧- الكعبية، أمّنة بنت عبدالله. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتحفيز المعلمين نحو تحسين المدرسة في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث العربية، جامعة الدول العربية ، مصر .
- ٢٨- الكندي، مصبح بن علي بن خلفان. (٢٠١٤). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- ٢٩- مجلس التعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٤)، مسيرة التعليم في سلطنة عُمان ٢٠١٤: الملخص التنفيذي، مسقط.

- ٣٠- المزماني ، علي بن عبدالله بن علي. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ٣١- المسروورية، بدرية بنت ناصر بن راشد. (٢٠١٦). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ٣٢- المشاقبة، رقية أحمد حامد. (٢٠١٨). درجة السعادة لدى مديري المدارس في قسبة المفروق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية بجامعة آل البيت، الأردن .
- ٣٣- المعايطه، عبد العزيز عطالله. (٢٠١١). اتجاهات حديثة في البحث العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح.
- ٣٤- المياحي ، سليمان بن خلفان بن أحمد. (٢٠١١). واقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ٣٥- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ٣٦- الوشاحي ، علي بن عبدالله بن علي. (٢٠١٥). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمي الرياضة المدرسية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 37-Abdullah, Abdul Ghani ;Ling, Ying-LeH ; Peng,Chen.(2016).An Exploratory Analysis of Happiness at Workplace from Malaysian Teachers Perspective Using Performance-Welfare Mode, International Journal of Asian Social Science, 6(6), 340-346.
- 38-Andrew ,Sharon S. (2011). The Differentiating Quotient for Happiness at Work, www.happiestminds.com, 15/12/2019, 2-4 .
- 39-Bynum, Janice.(2019). Leadership Styles and the Well-Being of Special Education Teachers, Un Published Doctoral Dissertation , Grand Canyon University, USA.
- 40-Carvalho, Ana; Areal, Nelson. (2015), Great Place to Work®: Resilience in Times of Crisis, Human Resource Managementt, 55(3), 479-498.

- 41-Castro-Martínez, Andrea ; Díaz-Morilla, Pablo . (2019), Analysis of the Great Place to Work and the Internal Communication Observatory awards: Internal communication practices in Spanish companies (2014-2018), *El profesional de la información*, 28(5), 1-14.
- 42-Chandrasekar, K. (2011) Workplace Environment and Its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizational, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1),1-19.
- 43-Chen W.; Duan Y.(2017). Teachers' Happiness Index based on AHPAHP Model of Evaluation Index System of Building and Research, *AMSE JOURNALS*, 37(1), 65-76.
- 44-Choudhary S., Madnawat AVS. . (2014), Psychological Predictors of mental health and happiness of teachers in government and private schools , *Indian journal of health and welling*, 5(1), 19-23.
- 45-Claypool, Kevin K..(2017). Organizational Success: How the Presence of Happiness IN the Workplace Affects Employee Engagement That Leads to Organizational Success, Un Published Doctoral Dissertation , Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, USA.
- 46-Dabirian,Amir ; Kietzmann,Jan ; Diba,Hoda.(2017).A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding, *Business Horizons*, 60 (2), 197-205.
- 47-Dutch, Michael A. . (2015), An Examination of the Potential Linkage Between Great Place® to Work Organizational Statements and Grid Theory , *Amity Global HRM Review*, (9), 29-38.
- 48-Great Place to Work® Institute.(2016).Trust Index© Feedback Report, Mumbai: The Empire Business Centre.
- 49-Gruden, Maria ; Griffin, Tove .(2015). The History of Great Place to Work, San Francisco, California:The Great Place to Work® Institute.
- 50-Jalali, Zohreh ; Heidari,Alireza. (2016) The Relationship between Happiness, Subjective Well-Being, Creativity and Job Performance of Primary School Teachers in Ramhormoz City , *International Education Studies*,9 (6), 45-52.

- 51-Jalali, Zohreh ; Heidari, Alireza . (2016) The Relationship between Happiness, Subjective Well-Being, Creativity and Job Performance of Primary School Teachers in Ramhormoz , International Education Studies, 9(6), 45-52 .
- 52-KaurAnand,Ashween ; Singh,Sukhvir.(2017).Workplace Environment: Critical Analysis, International Journal of Marketing & Financial Management, 5(7),26-35.
- 53-Kusuma, Gowri ; Madasu, Sukanya . (2015), 'A Great Place to Work' : A comparison of Employee Engagement Practices of select companies with David Zinger Engagement Pyramid, , A Peer Reviewed Research Journal, 29(1), 55-67.
- 54-Marrewijk, Marcel.(2004).The Social Dimension of Organizations Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices, Journal of Business Ethics, 55(2),135-146.
- 55-Pryce-Jones, Jessica. (2010), Happiness at Work :Maximizing Your Psychological Capital For Success, Oxford: ,A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- 56-Raj, Ritu; Tiwari, Gyanesh; Rai, Kumar . (2019), Assessing the Predicative Strength of School Organization and organizational Cultures in Interdependent Happiness of the Secondary School Teachers , International journal of Social Scenes, 7(5), 1093-1101.
- 57-Rijavec, Majda . (2015), Should Happiness Be Taught in School?, Croatian Journal of Education, 17(1), 229-240.
- 58-Sezer, Senol, Can, Ertug . (2016) School Happiness: A Scale Development and Implementation Study , Eurasian Journal of Educational Research, (79), 167-190.
- 59-Sezer, Senol, Can, Ertug . (2019) School Happiness: A Scale Development and Implementation Study , Eurasian Journal of Educational Research, (79), 167-190.