



البحث الخامس

أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على
دافعية المعلمين بسلطنة عمان

إعداد:

الباحث/ ماجد بن عدي بن محمد البطاشي
طالب دكتوراه بكلية التربية الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا
أ.م.د/ إسماعيل حسين حمزة، أ.د/ عزام عثمان
أ.م.د/ محمد برهان إبراهيم
كلية التربية الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا



أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسطنة عمان

الباحث / ماجد بن عدي بن محمد البطاشي

طالب دكتوراه بكلية التربية الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

أ.م.د/ إسما عيل حسين حمزة، أ.د/ عزام عثمان

أ.م.د/ محمد برهان إبراهيم

كلية التربية الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

• المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٧) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بسطنة عمان جاءت فوق المتوسط بصورة إجمالية، وأن مستوى دافعية المعلمين جاء فوق المتوسط بشكل عام. كما توصلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، و متغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، و متغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من ١٠ سنوات. وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - دافعية المعلمين - سلطنة عمان.

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

Majid bin Uday bin Muhammad Al-Batashi

Dr. Ismail Hussein Amza - Prof. Dr. Azzam Othman -

Dr. Mohamed Burhan Ibrahim

Abstract

College of Education - International Islamic University Malaysia

The present study aimed to identify The impact of the practice of transformational leadership of school principals on the motivation 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 motivation 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 motivation of teachers.

KeyWords: Transformational Leadership - Teachers motivation - Sultanate of Oman.

• المقدمة:

يُعتبر نمط القادة التحويلية من الأنماط القيادية التي يهتم بالمعلمين، وتقديم لهم كافة أشكال الدعم لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات بجودة وتميز، كما يهتم بتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإتاحة لهم الفرص المتنوعة في صنع القرارات المدرسية والمشاركة الفعالة في عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية مستمرة، ودعم العلاقات الإنسانية بينهم وبين جميع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية.

كما يُعتبر نمط القيادة التحويلية عن القدرة التأثيرية لمدير المدرسة كقائد تربوي، ويحول المعلمين من مجرد تابعين مُنفذين للتعليمات إلى قادة يمتلكون مهارات القيادة، كل منهم في مجال عمله وتخصصه، وذلك من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء ما يوكل إليهم من مهام ومسؤوليات، كما يتبنى هذا النمط القيادي إدارة التغيير من أجل التحسين والتطوير للأوضاع الراهنة في المدرسة، وتحقيق أهدافها بجودة وتميز، بالإضافة إلى إتاحة الفرص المتنوعة لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وتدعيم العلاقات والروابط الإنسانية بينهم وبين جميع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية. (آل مريع، ٢٠٢٢)

ويُعتبر العالم بيرنز Burns هو الأب الروحي للقيادة التحويلية، ففي عام ١٩٧٨م تناول وصف الحالة المثالية بين القائد والعاملين معه، كما حدد سمات وخصائص القائد التحويلي؛ والتي تتضمن التأثير المتميز على العاملين حيث يُعتبر قدوة ومثل أعلى بالنسبة لهم في كافة ممارساته وسلوكياته المهنية، والقدرة على الوفاء بحاجاتهم المهنية المختلفة، والاهتمام بدوافعهم المتنوعة والمتعددة، وتحفيزهم بصورة مستمرة، والعمل على زيادة ارتباطهم وتمسكهم واندماجهم واستغراقهم في العمل، والاهتمام بعواطفهم وقيمهم. (Khumalo,2019, 25)

وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد، الأول التأثير المثالي *idealized influence* حيث يتميز القائد بكاريزما يكون من خلالها قدوة ومثل أعلى للعاملين معه ويحتذى 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 الاعتبارات الفردية *individualized consideration* ويركز على الاهتمام باحتياجات العاملين المهنية، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية

مستمرة ترقى بأدائهم المهني، ودعم التواصل الفعال بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية. (Freeman et.al.,2020)

وتتمثل أهمية القيادة التحويلية في كونها تُساعد فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية إيجابية تعتمد على التعاون والمشاركة الفعالة والقضاء على الانعزال والغربة المهنية، كما أنها تساعد المتعلمي على حل مُشكلاتهم بطرائق وأساليب أكثر فعالية، وتنمية وتعزيز دافعية المعلمين نحو تحقيق الأهداف المدرسية، والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم المهنية، وتأصيل قيم الإبداع والابتكار لديهم، ودعم مهارات الحوارات والمناقشات الفعالة لتحسين وتطوير العملية التعليمية، والاستجابة للتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة. (الزهور وعدوان، ٢٠٢٢)

وأشار بني عطا (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التحويلية تركز على الاهتمام بالأفراد الذين يحتاجون رعاية فردية، ونقل المرؤوسين نقلتة حضارية، وتستند في ذلك على مجموعة من المبادئ؛ وذلك مثل أن يستخدم القائد النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب، وأن يشجع المبادرات والأفكار المبدعة، وأن يتحلى بمجموعة من الخصائص والصفات، وأن يعمل على تحسين أحوال التعليم وتوحيد جهود العاملين في المدرسة، وأن يدرك الحاجة للتغيير وفق استراتيجية ومنهجية جديدة، وتشجيع العمل التعاوني، وحسن إدارة الوقت وتوظيفه بشكل فاعل، والاهتمام بالطاقات العقلية والجسمية ومهارات الاتصال لدى المعلمين.

كما أشار بني عطا (٢٠٢٢) أيضاً إلى وجود مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون التحويليون بالمدارس، مثل زيارة الفصول الدراسية، وتشجيع المدرسين على زيارة بعضهم في قاعات الدروس، ومشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار، وتحديد الأشياء الجديدة، والتعرف على أداء فرق العمل وأداء الطلاب المساهمين في تحسين المدرسة، والقيام بمسح لرغبات واحتياجات العمل، وتقبل اتجاهات وفلسفات المدرسين، واستخدام الإنصات الإيجابي والعناية بالآخرين، والسماح للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معهم، وطرح الأسئلة للتفكير فيها.

ويتمس القائد التحويلي بعدد من السمات والخصائص؛ وذلك مثل: كونه صاحب رؤية مستقبلية، واجتماعي بطبعه؛ يهتم بالعلاقات الإنسانية في عمله، ودائم التعلم والإفادة من كافة المواقف والأحداث التي تواجهه سواء أكانت سلبية أم إيجابية، والثقة في النفس وفي العاملين معه في قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم المهنية، وتحفيز العاملين معه على العمل بأقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وجعلهم ينظرون

للمشكلات باعتبارها تحديات، وبث الحماسة والتفاؤل لديهم لحلها بفعالية، والمرونة والانفتاح الفكري في التعامل مع كل ما هو جديد، وتوزيع المهام والمسؤوليات والأدوار للعاملين وفق ميولهم واهماتهم وقدراتهم ومهاراتهم المهنية. (حداد، ٢٠٢٢)

ويتضح مما سبق اهتمام القيادة التحويلية بالمعلمين ودوافعهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء المتميز بصورة مستمرة، حيث تُعبر الدافعية عن استعداد ثابت نسبياً في شخصية المعلمين، ويُحدد من خلاله مقدار سعيهم الدؤوب ومثابرتهم المستمرة لتحقيق وبلوغ مزيد من النجاحات في مجال عملهم؛ ويترتب عليه الشعور بالرضا والقناعة بما تم تحقيقه وإنجازه. (الناشري وعطية، ٢٠٢٠)

ويوجد خمسة أبعاد للدافعية: الأول دافعية العمل الذاتي حيث الاستمتاع بالعمل، والشعور بالبهجة والسعادة في أداء مهامه ومسؤولياته، والثاني والدافعية النفعية والمتمثلة في نظام الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت والترقيات، والثالث الدافعية الخارجية وتتضمن محاولة الفرد تحقيق توقعات الآخرين، والرابع الدافعية الداخلية لمفهوم الذات وتتضمن السمات والكفايات والقيم، والخامس دافعية الأهداف وتحقيقها وإنجازها بفعالية. (محمد وحجازي، ٢٠١٧)

ويتسم المعلم الذي لديه مستويات عالية من الدافعية بعدد من السمات والخصائص أهمها: الشعور بالمسؤولية، والطموح، والسعي نحو تحقيق التميز، والإيمان بالذات وما لديه من مهارات وقدرات، وقدرته على تخطي الصعاب، وكسر الحواجز، والتعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات والأزمات والمخاطر، والمجازفة والمخاطرة المحسوبة. (الطلحي وبكر، ٢٠١٨)

وللدافعية أهمية كبيرة للمعلم حيث تُكسبه السلوكيات المفعمة بالطاقة والتي تبعث عند المعلم الرغبة في الإنجاز، فهي المحرك الرئيسي للعمل الذي يثير نشاط المعلم، ويجعله يستجيب لمواقف وأنشطة معينة دون غيرها، ويوجه سلوكه نحو العملية التعليمية ليصبح جزء فعال فيها، وهي الورقة الناجحة لجمع الطاقة لتوجيه المعلم لبذل المزيد من الجهود للانخراط في العملية التعليمية وقيامه بتحفيز الطلبة وتزليل عن المعلم التوتر وتعيده للتوازن والحيوية (Prasetia et. al, 2020)، بالإضافة لذلك فقد أوضح أبو عيشة (٢٠١٩) بأن أهمية الدافعية للمعلمين تتمثل في إشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة، والذي يكافئ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة، فالأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير بالحوافز المادية والمعنوية، وذلك لتشجيع وتحفيز المعلمين على الاستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي.

وتوجد عديد من الأسباب التي تؤدي إلى تدني الدافعية لدى المعلمين؛ وذلك مثل ندرة الفرص للتقدم الوظيفي مما يقلل من دافعيتهم نحو مهنة التعليم، وكثرة الأعباء التدريسية، وعدم التلاؤم بين ما يدرسه المعلم وتخصصه وقلّة المعينات التدريسية، وبيئة العمل غير المناسبة حيث أن دافعية المعلمين تتأثر بالبيئة وما تتضمنه من عوامل شخصية واجتماعية وشخصية وحوافز ومكافآت، وقلّة الحوافز المالية وتدني رواتب المعلمين وضعف التنسيق ما بين المعلمين. (Alam & Farid, 2018)

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عددا من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تتعلق بالقيادة التحويلية وذلك مثل: إعداد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين، ويتابع تنفيذها وتقويمها وتطويرها، والإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمنهاج 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، 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 الدافعية، حيث وفرت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠١٥ ب، 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 لتنفيذ 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:

هدفت دراسة أسد وآخرين (Asad,2022) إلى الوقوف على تأثير القيادة التحويلية على ثقافة المدارس الثانوية بمنطقة خيربور Khairpur بباكستان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وأبرزت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة خيربور بباكستان للقيادة التحويلية جاءت متوسطة بصورة عامة، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية معتدلة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وثقافة المدارس.

وأجرى إبراهيم والشهومي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الوقوف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨٧) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت كانت عالية بصورة إجمالية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وهدفت دراسة ليو (Liu,2021) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المدرسية التحويلية للمديرين والفاعلية الجماعية للمعلمين في المدارس الثانوية العليا الحضرية الصينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٥٩) معلماً ومعلمة، وأبرزت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العليا الحضرية الصينية للقيادة التحويلية جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الجماعية للمعلمين.

كما أجرى عمايرة وعاشور (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد بالملكة الأردنية الهاشمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع

البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٥٣) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتخاذ القرار والقيادة التحويلية.

وقدمت الفليتية (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٤٢) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان جاءت عالية بصورة إجمالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

• ثانياً: دراسات تُعلق بدافعية المعلمين:

قام الربيعي (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى استكشاف الدافعية الأخلاقية وعلاقتها بضغوط الحياة المدرسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في المديرية التعليمية التابعة لمحافظة بغداد العراقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٠٠) ممن المعلمين والمعلمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معلمي المرحلة الابتدائية في المديرية التعليمية التابعة لمحافظة بغداد جاء متوسطاً بصورة إجمالية، 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 الذكور.

كما قام أبو مديغم (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدافعية لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية في منطقة رهط جاء متوسطاً بصورة إجمالية، 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.

وقدم العيفة (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تحديد أثر الأنماط القيادية للإداريين على مستوى دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة التابعة للعاصمة عمان - لواء ماركا بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٤٨) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس الخاصة التابعة للعاصمة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، النمط التسبيبي)، على متغير دافعية الإنجاز.

كما قدمت أبو عيشة (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٠٧) من المعلمين والمعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

• ثالثاً: دراساته نعلق بالقيادة التحويلية ودافعية المعلمين:

أجرى براسيتا وآخرين (Prasetia et. al,2020) دراسة هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية حول التفاؤل الأكاديمي وتمكين ورفع دافعية المعلمين وفعالية المدرسة، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة في إطار تحليل المسار، وتم إجراء البحث في مدارس Medan State الإعدادية الثانوية باندونيسيا، والتي يبلغ عددها (٤٥) مدرسة ثانوية حكومية مع عينة من (٣٠٤) مدرس بشكل متزامن وجزئي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة وأظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية دور في نشر ثقافة التفاؤل الأكاديمي ولها تأثير إيجابي وهام على دافعية وتمكين المعلمين من جانب آخر تبين أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي واضح وهام على فعالية مدارس Medan State Middle

كما أجرى سيرينا واكيا (Serin & Akkaya, 2020) دراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية ودوافع المعلمين وما إذا كانت هذه العلاقة إن وجدت اختلافاً كبيراً بناءً على مجموعة

ديموغرافية مختلفة من المتغيرات، وفي إطار هذا الهدف، تم تطبيق مقياسين على (٤١٨) معلماً يعملون في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والمدارس الثانوية في اسطنبول، وكانت أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة هي "العمل متعدد الأبعاد و مقياس تحفيزي" "طوره"، و"مقياس القيادة التحويلية" الذي طوره (Gagné, et. al. 2010) عن مقياس بريستريش (٢٠٠٠) وأظهرت النتائج أن المدرسين تنخفض دوافعهم الداخلية بشكل عكسي عندما لا تستعمل القيادة التحويلية، إضافة إلى أنه تتغير تصورات ومهارات القيادة التحويلية للمديرين وفقاً لوقت العمل في مديريهم المدرسة الحالية ومستويات التعليم والجنس، كما تم استكشاف أن الوضع الدافع للمعلم كان أعلى من المعلمين الذكور.

وقام الوحش (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وبيان إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى دافعية الانجاز للمعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدارس لواء دير علا حيث تكونت من (٢٤٠) معلم ومعلمة ذكور وإناث، وخلصت لعدة نتائج منها أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية لواء دير علا كانت بدرجة متوسطة وليس ثمة فروق تعزى للجنس كما أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية كانت بدرجة كبيرة، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى دافعية الانجاز.

وهدفت دراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤) إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وبلغت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة، منهم (١٤٨) معلماً و(١٧٦) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم كانت متوسطة، وكذلك مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الدافعية للمعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس .

ويتضح من عرض الدراسات السابقة تفاوت ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بين الدرجات العلية والمتوسطة، كما يتضح أيضاً تفاوت مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين بين العالية والمتوسطة، كما بينت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ودافعية المعلمين، 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 مديري المدارس بسلطنة عمان، 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 مديري المدارس بسلطنة عمان في مراعاة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات، وقلّة 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 مستوى دافعتهم، حيث خلصت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٨) إلى تضجر المعلمين من حصص الاحتياط، وقلّة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية غير التدريس، وقلّة 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:

- ◀ ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عمان؟
- ◀ ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس بسلطنة عمان؟
- ◀ هل هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة (0.05) وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
- ◀ هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين؟

• أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى:
- ◀ التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عمان.
- ◀ الوقوف على مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس بسلطنة عمان.
- ◀ تحديد عما إذا كانت هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة (0.05) وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- ◀ استكشاف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

• أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس بسلطنة عمان في التعرف على واقع القيادة التحويلية، ومن ثم تحسين وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى كونها يمكن أن تفيد أيضاً المعلمين والمسؤولين عن التعليم بسلطنة عمان في التعرف على واقع الدافعية لدى المعلمين وتوفير

كافة الموارد البشرية والمادية لتحقيقها، فضلاً عما يُمكن أن تُمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها من توفير برامج تنمية مهنية للمديرين والمعلمين في مجال القيادة التحويلية لمديري المدارس والدافعية للمعلمين.

• حدود الدراسة:

- تمثلت حدود الدراسة في الآتي:
- ◀ الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على القيادة التحويلية لمديري المدارس والدافعية لدى المعلمين.
- ◀ الحدود البشرية: حيث اقتصرت على المعلمين والمعلمات.
- ◀ الحدود المكانية: حيث اقتصرت على المدارس الحكومية في جميع محافظات السلطنة.
- ◀ الحدود الزمنية: حيث أُجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

• مصطلحات الدراسة:

• القيادة التحويلية:

عرف الزهور وعبدوان (٢٠٢٢، ١٤٥) القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يتبنى التغيير إلى الأفضل والارتقاء بأداء المعلمين إلى أفضل وضع وأقصر وقت وأقل جهد، من خلال الممارسة الفعالة لأبعاد الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي".

كما عرف بني عطا (٢٠٢٢، ٣٦) القيادة التحويلية بأنها "النمط الإداري الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في الرؤوسين، قصد تحقيق مناخ تنظيمي إبداعي".

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها نمط قيادي يتبعه مديرو المدارس بسلطنة عُمان، ويعتمدون من خلاله على تقديم كافة أشكال الدعم للمعلمين وزيادة دافعيتهم في العمل؛ وذلك مثل: الاهتمام بتوفير حاجاتهم المهنية، وتحفيزهم على التميز في الأداء بصورة مستمرة، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية متميزة ترتقي بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار واستخدام أساليب جديدة في العمل، وإشراكهم في صنع القرارات المدرسية.

• الدافعية:

عرف الوحش (٢٠٢١، ٣٤٣) الدافعية بأنها "الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، والرغبة في مواجهة المشكلات وحلها".

كما تُعرف الدافعية بأنها " عامل ومحرك داخلي، ويثير ويوجه سلوك الأفراد نحو تحقيق غايات وحاجات وأهداف محددة من أجل الوصول إلى نوع من التوازن النفسي والاجتماعي، وإزالة حالة التوتر والقلق التي يعيشها ".
(الناشري وعطية، ٢٠٢٠، ٣٢٠)

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الدافعية إجرائياً بأنها مُحرك داخلي لدى المعلمين في المدارس بسلطنة عُمان، يدفعهم إلى مزيد من بذل الجهد والعمل الدؤوب لتحقيق أهداف العملية التعليمية بفعالية وكفاءة.

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات فيما يأتي:

• منهج الدراسة:

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي 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 وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها". (المعايطه ، ٢٠١١ ، ١٠٦).

• 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) : العينة حسب متغيرات الدراسة

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 إلى 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 دافعية المعلمين واشتمل على ثلاثة محاور و(٢٥) فقرة.

• صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٧) محكمين، وذلك في الجامعات العُمانية، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكّمة 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 دافعية المعلمين	معامل الثبات
١	التأثير المثالي	٠.٨٠	الانتماء المهني	٠.٨٦
٢	الاستثارة العقلية	٠.٨٨	الحوافز	٠.٨٨
٣	الحافز الالهامي	٠.٨٩	الإشراف التربوي	٠.٩١
٤	الاعتبار الفردي	٠.٨٦		
	الثبات الكلي	٠.٨٣	٠.٨٥	٠.٨٨

يتبين من جدول (٢) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام لمجال القيادة التحويلية (٠.٨٣)، ودافعية المعلمين (٠.٨٨) 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 إلى 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 كرونباخ لحساب معامل الثبات.

- ◀ النسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ◀ الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق.
- ◀ معامل الارتباط اللامعلمي سيبرمان لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي والدافعية لدى المعلمين.
- ◀ الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق.

• نتائج الدراسة ومناقشتها ونفسيرها: • أولاً: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول ومناقشتها ونفسيرها والذي نعه: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في سلطنة عمان ؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ 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

يلاحظ من جدول (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 يعزى ذلك إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إعداد وتأهيل مديري المدارس من خلال برنامج متخصص هو القيادة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، بإضافة إلى ما تقدمه مراكز التدريب بالمديريات العامة للتربية والتعليم من برامج تدريبية تمكنهم من مواكبة التطورات والتغيرات والتحوليات المحلية والإقليمية والعالمية في هذا المجال، فضلاً عما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية من جهود في تزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات والاتجاهات المهنية لتمكينهم من القيام بواجبات ووظائفهم بجودة وتميز.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من إبراهيم والشهومي (٢٠٢٢)، والفليتي (٢٠١٥) والتي بينتا أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت كبيرة بصورة إجمالية. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من أسد وآخرين (Asad, 2022)،

وليو (Liu,2021)، والوحش (٢٠٢١)، وعميرة وعاشور (٢٠٢٠) والتي كشفت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت متوسطة بصورة إجمالية.

• للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصح: ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس بسطنة عمان؟

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

جدول (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمقياس دافعية المعلمين وأبعاده الفرعية

عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
7	35	22.66	10.01	64.18
7	35	25.87	12.52	73.91
11	55	35.57	21.89	64.67
25	125	85.19	45.50	68.15

يلاحظ من جدول (٤) أن مستوى مستوى الدافعية لدى أفراد عينة الدراسة فوق المتوسط بوزن نسبي (٦٢.٥٧)، وكان بعد الحوافز الأعلى انتشاراً بوزن نسبي (73.91)، وبعد التنمية المهنية الأقل انتشاراً بوزن نسبي (64.18). وقد يعزى ذلك إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان في تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للمعلمين نحو الأداء المتميز، 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 يلبي آمالهم وطموحاتهم وتطلعاتهم المهنية، وتحديد واجبات وظيفية تمنع أي تداخل أو تضارب في الاختصاصات بينهم

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العيفة (٢٠٢٠) والتي بينت أن مستوى الدافعية لدى المعلمين جاء عالياً بصورة إجمالية. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الربيعي (٢٠٢٢)، وأبو مديغم (٢٠٢١)، والوحش (٢٠٢١)، وأبو عيشة (٢٠١٩) والتي كشفت أن مستوى الدافعية لدى المعلمين جاء متوسطاً بصورة إجمالية.

• للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصح: هل هناك فروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين 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 صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٥) يوضح ذلك:

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة مان-ويتني	Z	الإناث		الذكور		القيادة التحويلية
				حجم العينة=212		حجم العينة=165		
				مجموع الرقب	متوسط الرقب	مجموع الرقب	متوسط الرقب	
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	الاستشارة العقلية
دال	0.00	11121.500	6.156	46436.50	219.04	24816.50	150.40	الحافظ الالهامي
دال	0.00	11949.000	5.360	45609.00	215.14	25644.00	155.42	الاعتبار الفردي
دال	0.00	12514.500	4.748	45043.50	212.47	26209.50	158.85	الدرجة الكلية

يتبين من جدول (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 إحساساً بحاجات المعلمات وتلبية رغباتهن المهنية من المديرين، كما أنهن أكثر تشجيعاً وتحفيزاً لمعلماتهن على التميز وتحقيق الجودة في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠٢٢) والتي أوضحت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفليطية (٢٠١٥) والتي أكدت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الوحش (٢٠٢١)، وسميرات والمقابلة (٢٠١٤) والتي بينتا عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) تُعزى إلى متغير 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	المؤهل العلمي			القيادة التحويلية
				دبلوم حجم العينة=52	بكالوريوس حجم العينة=313	ماجستير فاعلى حجم العينة=12	
				متوسط الرقب	متوسط الرقب	متوسط الرقب	
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	الاستشارة العقلية
دال	0.00	2	30.312	117.61	198.19	258.58	الحافظ الالهامي
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

يتضح من جدول (٦) وجود فروق ذات دالة 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 جديدة ومُتطورة في دراساتهم لهذا المؤهل، مما دعم استجاباتهم لنمط القيادة التحويلية في الارتقاء بأداءهم المهني.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من إبراهيم والشهومي (٢٠٢٢)، والفليطية (٢٠١٥)، وسميرات والمقابلة (٢٠١٤) والتي أكدت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

• السؤال الفرعي الثالث: هل هناك فروق في مسنوى القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة وفق منغير 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 سنوات	أقل من 5 سنوات	القيادة التحويلية
				حجم العينة=251	حجم العينة=71	حجم العينة=55	
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	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	الامتياز الفردي
دال	0.00	2	15.719	203.89	148.50	173.45	الدرجة الكلية

يتبين من جدول (٧) وجود فروق ذات دالة 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 فضلا عما لديهم من الممارسات والسلوكيات التي تمكنهم من التعامل بفعالية مع نمط القيادة التحويلية في مدارسهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من إبراهيم والشهومي (٢٠٢٢)، والفليطية (٢٠١٥)، وسميرات والمقابلة (٢٠١٤) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

• السؤال الفرعي الرابع: هل هناك فروق في مسنوى الدافعية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟

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

جدول (٨): قيمة اختبارات ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على مقياس الدافعية وفقاً

متغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة مان-ويتني	قيمة Z	الإناث		الذكور		الدافعية
				حجم العينة=212		حجم العينة=165		
				مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.00	12870.000	4.461	44688.00	210.79	26565.00	161.00	الدرجة الكلية

يلاحظ من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في الدافعية 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. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الربيعي (٢٠٢٢)، وسيرينا واكيا (Serin & Akkaya, 2020) والتي أبرزتا وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو مديغم (٢٠٢١)، أبو عيشة (٢٠١٩) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى إلى متغير الجنس.

• السؤال الفرعي الخامس: هل هناك فروق في مسنوى الدافعية 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	درجة الحرية	Chi-Square	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		الدافعية
				حجم العينة=52		حجم العينة=313		حجم العينة=12		
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب			
دال	0.00	2	35.777	112.39	198.61	270.38			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. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ما اكتسبه حملة الماجستير من معارف ومهارات واتجاهات مهنية جديدة ومُتطورة في دراساتهم لهذا المؤهل، مما ساعدهم على الارتقاء بأداءهم المهني ومن ثم زيادة دافعتهم نحو العمل.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من أبو مديغم (٢٠٢١)، وأبو عيشة (٢٠١٩)، وسميرات والمقابلة (٢٠١٤) والتي أبرزت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

• السؤال الفرعي السادس: هل هناك فروق في مسنوى الدافعية 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 سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	من 10 سنوات فأكثر	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدافعية
				العينة=251	العينة=71	العينة=55	
دال	0.00	2	25.563	متوسط الرقب 208.74	متوسط الرقب 145.46	متوسط الرقب 155.14	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير 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 وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق مزيد من الإنجازات.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من أبو مديغم (٢٠٢١)، وأبو عيشة (٢٠١٩)، وسميرات والمقابلة (٢٠١٤) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

• للإجابة عن السؤال الرابع الذي نصح: هل هناك علاقة ارتباطية عند مسنوى دلالة [٠.٠١] بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين؟

تم اعتماد معامل الارتباط اللامعلمي سبيرمان لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى المعلمين، كما هو موضح في الجدول (١١).

جدول (١١): معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى المعلمين

الدرجة الكلية	الامتنان الفردي	الحافز الاثامي	الاستشارة العقلية	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
♦♦0.845	♦♦0.752	♦♦0.938	♦♦0.914	♦♦0.932	التنمية المهنية
♦♦0.824	♦♦0.794	♦♦0.941	♦♦0.908	♦♦0.937	الحوافز
♦♦0.549	♦♦0.944	♦♦0.863	♦♦0.760	♦♦0.857	الأشراف التربوي
♦♦0.949	♦♦0.458	♦♦0.830	♦♦0.880	♦♦0.833	الدرجة الكلية للدافعية

♦♦ دال عند مستوى دلالة (0.01).

يُلاحظ من نتائج جدول (١١) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى المعلمين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ما تحقّقه القيادة التحويلية من دعم للمُعلمين يساهم في شعورهم بمستويات عالية من الدافعية، ومن مظاهر هذا الدعم تلبية احتياجات المعلمين المهنية، وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء المتميز، وإتاحة الفرص المتنوعة 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 براسيتا وآخرين et. al, (Prasetia 2020)، وسيرينا، واكيا (Serin & Akkaya, 2020)، والوحش (٢٠٢١)، وسميرات والمقابلة (٢٠١٤) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى المعلمين.

• نوصيات الدراسة:

- ◀ في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:
- ◀ زيادة الاهتمام بتعميم نمط القيادة التحويلية كنمط قيادي له تأثيره الواضح على رفع مستويات الدافعية لدى المعلمين.
- ◀ حث مديري المدارس وتشجيعهم على تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية .
- ◀ العمل على تدريب مُديري المدارس على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من خلال عقد ورش عمل دورية حتى يقوموا بترجمة سلوكيات القيادة التحويلية على أرض الواقع.
- ◀ تسخير الموارد والإمكانيات اللوجستية اللازمة للمدارس وتوفير بيئة تربوية مريحة لعمل المعلمين لتحقيق مستويات عالية من الدافعية لديهم.
- ◀ 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 مديري المدارس على منح تفويض للمعلمين في اتخاذ القرارات المهمة للصالح العام وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة باقتدار.
- ◀ الاهتمام بجميع العوامل الداخلية والخارجية التي تعزز الدافعية عند المعلمين ليكون عطائهم الأكمل والأمثل.
- ◀ العمل على مشاركة المعلمين في مدارس السلطنة في جميع الأنشطة التعليمية التعليمية.

- ◀ العمل على رفع وحفز دوافع العمل لدى المعلمين من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في التطوير والمرونة في العمل عن طريق ممارسة مهارات القيادة التحويلية
- ◀ العمل على رفع مستوى الدافعية لدى المعلمين في السلطنة من خلال تحفيزهم وتقدير جهودهم وإظهارها والعمل على إتاحة الفرص لدى المعلمين لمزيد من الإبداع والابتكار .
- ◀ تخفيف نصاب المعلمين من الحصص ومنحهم دزراً إشرافياً خاصة كلما تقدموا بسنوات الخدمة
- ◀ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين وأولياء الأمور
- ◀ إتاحة الفرص للمعلمين لحضور الندوات والاجتماعات بما يؤمن لهم النمو المهني
- ◀ التخفيف من الازدحام ضمن القاعات الصفية والازدحام في المدارس وتشجيع التعلم النشط والنشاطات الصفية.
- ◀ إيجاد نظام مكافآت لتشجيع المعلمين وزيادة أنشطتهم.
- ◀ توفير رؤية واضحة للمعلمين بحيث يعرف كل معلم واجباته وبشكل يعرف المعلم المهمات التي تقع على عاتقه بشكل مخطط ومسبق.

• مراجع الدراسة:

• أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ الشهومي، سعيد بن راشد بن علي(٢٠٢٢). *درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)*. المؤتمر الدولي السادس عشر للمجتمع التربوي في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر ، جامعة عجلون الوطنية وجامعة ماردين أرتقلو ومجعية احترام العلوم، أنطاليا - تركيا.
- 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*، ٧(١٣)، ١٤٢-١٧٥
- أبو عيشة أماني كمال، سعيد.(٢٠١٩). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم محافظة العاصمة. *دراسات العلوم التربوية، الأردن*، ٤٦(٢)، ٣٨٩-٤٠٩.
- أبو مديغم، عبد الكريم سالم عوده.(٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٢٢)، ١٦٣-١٨١.
- آل مريع، منى حسن عبدالله.(٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر*، (١٩٤)، ٢٤٢-٢٧٨.
- آل مريع، منى حسن عبدالله.(٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر*، (١٩٤)، ٢٤٢-٢٧٨.
- بني عطا، مفيد محمد جمال.(٢٠٢٢). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين*، ٦(٦)، ٣٣-٤٧.

- 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.
- 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.
- حداد، ميسون طعيمة عطا الله. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين*، ٦(٧)، ٢٩-٤٤.
- الحسني، خالد بن علي بن سيف. (٢٠١٢). *الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (١-٥) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الربيعي، أفرح طعمت راضي. (٢٠٢٢). الدافعية الأخلاقية وعلاقتها بضغوط الحياة المدرسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *مجلة الجامعة العراقية، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الجامعة العراقية*، (٥٣)، ٤٢١-٤٣٢.
- الزهور، رائد علي؛ عدوان، سامي عبدالرزاق. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلميه. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين*، ٣٠(٢)، ١٣٩-١٦٩.
- 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.
- الطلحي، فؤاد بن مضياف؛ بكر، إدريس بن بكر. (٢٠١٨). المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس التابعة لإدارة تعليم الطائف. *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر*، (١٩)، ٢٥٣-٣٠٣.
- عمارة، رضا، محمد سعيد، عاشور، محمد علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبه إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ماليزيا*، ٢٨(٣)، ٣٨٦-٤٠٩.
- عيسان، صالحه؛ كاظم، علي؛ العاني، وجيهة؛ النبهاني، 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.
- العيفة، الناقله ضيف الله سالم. (٢٠٢٠). أثر الأنماط القيادية للإداريين على مستوى دافعية الانجاز من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة التابعة للعاصمة عمان - لواء ماركا. *مجلة الأندلس، جامعة حسيبية بن بوعلی الشلف، مخبر نظرية اللغة الوظيفية، الجزائر*، ٧(٢٨)، ١٨٣-٢٢٤.
- الفليطية، بدريه بنت خميس بن حمد. (٢٠١٤). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- 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 عمان.
- محمد، أميرة أحمد عبدالحفيظ؛ حجازي، عائشة بنت علي. (٢٠١٧). دافعية المعلم وعلاقتها بسمات الشخصية. *مجلة القراءة والمعرفة، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، مصر*، (٤٩)، ٩٧-١٢٢.

- المعايظه، عبد العزيز عطالله. (٢٠١١). *اتجاهات حديثة في البحث العلمي*، الكويت: مكتبة الفلاح.
- الناشري، حسين الحسن موسى؛ عطية، محمد عبدالكريم علي. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة. *مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر،* (٢٢٣)، ٣٣٨-٣٠٩.
- الوحش، سامي، حسن جمعة. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٢٠ (٥)، ٣٣٩-٣٥٤.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.*
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). *التقرير الوطني للتعليم للجميع: سلطنة عمان ٢٠١٤، مسقط.*

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alam, M. T. and Farid, S. (2018). Factors Affecting Teachers Motivation, *American Journal of Educational Research*., 6 (7), 1056-1062.
- Asad, M.M.; Rind, A. A.; Abdulmuhsin, A. A. (2022). Impact of transformational leadership on educational institutes culture: a quantitative study in the context of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 235-1250.
- Freeman, G.T.; Blackstone, J.; Burchard , M. J. (2020). A Proposed Model for Transformational Education, *ICPEL Education Leadership Review*, 21(1), 255- 272.
- Khumalo, S. S. (2019). The Role of Transformational School Leadership in Promoting Teacher Commitment: An Antecedent for Sustainable Development in South Africa. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10(2), 22- 32.
- Liu, P. (2021). Principals' Transformational School Leadership and Collective Teacher Efficacy in Chinese Urban Upper Secondary Schools. *Educational Administration and Management*, 49(2), 51-68.
- Prasetia, I.; Melfayetty, S., Rosmala ,D.(2020). The effect of transformational leadership and a culture of academic optimism on the empowerment and motivation Along Its Impact On The Effectiveness Of Medan State junior High School. *International Journal on Language, Research and Education Studies*, 4 (2), 276 – 290.
- Serin, Hüseyin, Akkaya , Arzu.(2020). The Relationship Between School Principals' Perceived Transformational Leadership Behavior and Teachers' Motivation. *International Education Studies*, 13(10), 70-87.