

المجلد: (السادس).

العدد: (الثالث عشر) أكتوبر 2023



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

برعاية أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم
الإنسانية والاجتماعية (IJHS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية

2449 لسنة 2020

بحث بعنوان:

الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «ريدن»
وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

إعداد: الدكتور: سعيد بن خلفان المياحي.

محاضر في جامعة نزوى.

سلطنة عمان.

الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» من وجهة نظر معلميهم، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين باختلاف المتغيرات الديموغرافية، وعن مستويات الارتباط بين درجات ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة والرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لدراسته تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها (٢٩١) معلماً ومعلمة من معلمي الأوائل في سلطنة عمان، وكذلك استخدم الأساليب الإحصائية التفصيلية والارتباطية المناسبة مع طبيعة هذه الدراسة وبياناتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: المشرفين التربويين يمارسون الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط، ووجود فروق ديموغرافية ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في كل الأبعاد تعزى إلى متغير (جنس المعلم) لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ديموغرافية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في كل الأبعاد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «ريدن» والرضا الوظيفي للمعلمين. وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تمثلت في أهمية قيام

مديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية الأربع بتبني الأنماط القيادية لنظرية «ريدن» وتوظيفها من قبل المشرفين التربويين في مجال العمل الإشرافي التربوي بما ينعكس بالفوائد التربوية الكبيرة على المسار التعليمي وأثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي ورفع مستوياته بما يحقق الابداع والتميز.

الكلمات المفتاحية: (الأنماط القيادية، نظرية ريدن، الرضا الوظيفي).

ABSTRACT

The leadership patterns by educational supervisors according to Reddin's 3D

Theory and their relationship from the perspective of their teachers, in the Sultanate of Oman

Said bin Khalfan Ahmed Almayyahi

Lecturer at the University of Nizwa

Sultanate of Oman

The study aims to reveal the extent of practicing leadership patterns by educational supervisors according to Reddin's 3D Theory from the perspective of their teachers, and to identify the level of job satisfaction of teachers based on the demographic variables, and also the levels of correlation between the extent of practicing leadership patterns by educational supervisors based on Reddin's 3D

Theory and job satisfaction of teachers in the Sultanate of Oman., he also used the questionnaire as a main tool for his study It was distributed to a random stratified sample of (291) teachers from among the first teachers in the Sultanate of Oman,. The results showed that educational supervisors do practice leadership patterns based on Reddin's 3D Theory in an overall intermediate level

The results also showed that the teachers' job satisfaction level was in an overall intermediate level, and that there are demographic differences that are statistically significant in the level of job satisfaction of teachers attributed to the "teacher's gender" variable in favor of females in all the dimensions.

In addition, there are positive correlative relationships between leadership patterns that educational supervisors practiced according to Reddin's 3D Theory and job satisfaction of teachers. Finally, the study presented some recommendations that are represented by the importance of adopting leadership patterns of Reddin's 3D.

Theory by the directorates of education in the four educational districts, and employing them by educational supervisors in the educational supervision field in a way that reflects the great gains in the educational track and its positive influence upon job satisfaction and lifting the performance level which helps achieve creativity and distinction.

Keyword: (leadership patterns, Reddin's 3D Theory, job satisfaction).

الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «ريدن»

وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

المقدمة.

تقوم الإدارة التربوية على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فينتج عنها تأثير القائد في الجماعة لتحقيق أهدافها، فالقيادة هي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلتي التأثير والاستمالة، أو باستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (حسين، ٢٠٠٦).

إن القيادة التعليمية الناجحة تعد حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية؛ إذ أنها تحدد المعالم وترسم الطريق أمام كل من يعمل في الميدان التربوي بكل أطيافه وصولاً لتحقيق الأهداف المشتركة في زمن محدد، وتعمل معاً على تحسين العملية التعليمية التربوية للارتقاء بمستوى الأداء عن طريق تبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوعيتهم وإرشادهم، وتوجيههم التوجيه السليم في مواجهة الكثير من المشكلات التي قد يصادفونها يومياً في الحياة المدرسية، وما يستلزم ذلك من اتخاذ قرارات إدارية وفنية إيجابية، بما يفضي نهاية المطاف إلى إيجاد الرضا والطمأنينة للمعلمين داخل المدرسة (الجرادة، ٢٠١٤).

وتشير العدواني (٢٠١٣) أن القيادة التربوية تمثل أهمية كبيرة في نجاح الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية، لا سيما إذا وجد القائد الكفاء الذي يمارس دوره القيادي ببراعة ومهارة، ويختار الأنماط القيادية المناسبة للظروف المحيطة التي من شأنها خلق جو ديمقراطي وتخفف الضغوط التنظيمية الروتينية وتحقق العلاقات الإيجابية. يعد الإشراف التربوي جزء مهم من العملية التعليمية.

ويهدف إلى تحسينها بأبعاده المتنوعة والمتعددة من خلال دراسة الظروف التي تؤثر في العملية التربوية والعمل على تحسين تلك الظروف بالطريقة التي تكفل لهذه العملية أن تحقق أهدافها وإكسابها الإيجابية والتطور والحيوية (لهلوب، ٢٠١٥).

ويعتبر النمط القيادي من العوامل الرئيسة التي تسهم في رسم وتشكيل تلك العلاقات الوظيفية الإدارية بين المشرف التربوي ومعلميه، ومن هنا فإن طبيعة عمل المشرفين التربويين كقادة في الحقل التربوي - تفرض عليهم - ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك المعلمين الذين يشرفون عليهم، ومن خلال ذلك النمط القيادي المتبع فإنه تتحدد أنماط الاتصال الإداري وطرق تنفيذ السياسات التربوية المرسومة والمخطط لها داخل الميدان التربوي (عياصرة، ٢٠٠٦).

الأنماط القيادية المناسبة للظروف المحيطة التي من شأنها خلق جو ديمقراطي وتخفف الضغوط التنظيمية الروتينية وتحقق العلاقات الإيجابية. يعد الإشراف التربوي جزء مهم من العملية التعليمية، ويهدف إلى تحسينها بأبعاده المتنوعة والمتعددة من خلال دراسة الظروف التي تؤثر في العملية التربوية والعمل على تحسين تلك الظروف بالطريقة التي تكفل لهذه

العملية أن تحقق أهدافها وإكسابها الإيجابية والتطور والحيوية (لهلوب، ٢٠١٥).

ويعتبر النمط القيادي من العوامل الرئيسة التي تسهم في رسم وتشكيل تلك العلاقات الوظيفية الإدارية بين المشرف التربوي ومعلميه، ومن هنا فإن طبيعة عمل المشرفين التربويين كقادة في الحقل التربوي - تفرض عليهم - ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك المعلمين الذين يشرفون عليهم، ومن خلال ذلك النمط القيادي المتبع فإنه تتحدد أنماط الاتصال الإداري وطرق تنفيذ السياسات التربوية المرسومة والمخطط لها داخل الميدان التربوي (عياصرة، ٢٠٠٦).

والإشراف التربوي من الأركان الرئيسة والفاعلة في النظام التعليمي لما يسهم به من تشخيص واقع العملية التربوية التعليمية التعلمية بكل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ومن خلال العمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب تلبية متطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية سواءً من الناحية الفنية أو الإدارية وبما يتلاءم والتطورات التربوية الحديثة والمستجدة بشكل متسارع على صعيد الميدان التربوي.

وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كلبنة أساسية للتطوير التربوي كي تؤدي دورها بفاعلية واقتدار لتحقيق رسالتها السامية وفقاً للأهداف التربوية المرسومة في النظام التعليمي والتربوي (الطعاني، ٢٠١٠).

ويعول على الإشراف التربوي في تطوير بيئة التعليم وزيادة فاعلية الهيئة التدريسية بالمدرسة، فمنذ القرن الماضي ومطلع القرن الحادي والعشرين والميدان التربوي والتعليمي كغيره من الميادين يشهد تحولات مهمة، وقد استجاب لتلك التغييرات والتحولات المتسارعة، وبالتالي

فإن تلك التغييرات بدأت تظال عناصره المتعددة، فمن المدرسة التقليدية إلى المدرسة العصرية ومن المدير الإداري إلى القيادي ومن المفتش إلى الموجه ثم إلى المشرف التربوي (عايش، ٢٠١٢).

ويرى الخطيب المشار إليه في شهاب (٢٠٠٧) أن المشرف التربوي يعد قائداً تربوياً ومعلماً مجدداً وباحثاً مبتكراً وموجهاً لمسار العمل التربوي في مدارس التعليم، وإن أي قصور قد يحدث في أداء المعلم يكون ضمن مهام ومسؤوليات المشرف التربوي.

مشكلة الدراسة.

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في صقل المشرفين التربويين بالمهارات والأساليب الحديثة في الإشراف التربوي من خلال ورش التدريب التي تنفذ على مستوى الوزارة متمثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، أو من خلال ورش التدريب والبرامج التدريبية التي تنفذها مديريات المحافظات التعليمية للمشرفين الجدد وغيرهم من المشرفين من حين لآخر من أجل تزويدهم بكل جديد من مجال الأساليب والأنماط الإشرافية المستجدة في الميدان التربوي.

إلا أن الواقع الإشرافي يشير أن الممارسات الإشرافية لا تعكس التطور الحاصل في منظومة الإشراف التربوي بالسلطنة؛ حيث يوجد تدني في المهارات الإشرافية القيادية، ووجدت فجوة بين ما تطلبه وزارة التربية والتعليم من ضرورة لتطوير الإشراف التربوي وبين الواقع الإشرافي في مدارسنا والأساليب التقليدية والروتينية التي لا حداثة فيها، والتي أدت إلى إشراف غير فعّال في الميدان التربوي بالسلطنة (الحجري، ٢٠١٤).

كما يشير الجريدة والبوسعيدي (٢٠١٧) أن المشرفين التربويين يمارسون الأنماط التقليدية في عملهم الإشرافي الحالي من الحداثة ويتقيدون بالروتين السائد والمتعارف عليه، كما أن دراسة العبيدانية (٢٠١٨) التي ناقشت درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول لمهارات الإشراف القيادي التحويلي من وجهة نظر المعلمات بسلطنة عمان، قد توصلت في نتائجها أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الإشرافية كانت بدرجة متوسطة. وتأسيساً لما سبق تأتي هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية حسب نظرية «ريدن» للأبعاد الثلاثة في القيادة وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «ريدن» وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان، والذي ينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية، وتحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة التالية:-

- 1) ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- 2) ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة الديموغرافية؟
- 3) إلى أي مدى ترتبط درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة «ريدن» والرضا الوظيفي للمعلمين؟

أهداف الدراسة.

وبناءً على أسئلة الدراسة التي وضحها الباحث في الأسطر السابقة فإنه يحاول تحقيق الأهداف العلمية التالية:-

- 1) الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» من وجهة نظر المعلمين.
- 2) التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
- 3) قياس مستوى الارتباط بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» والرضا الوظيفي للمعلمين.

أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1) تزويد المسؤولين في المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالمعلومات المفيدة عن الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها المشرفون التربويون مع معلمهم وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ«ريدن» في القيادة، كما تكشف لهم عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في السلطنة.
- 2) وضع الخطط والبرامج التدريبية من قبل المسؤولين في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم التي تهدف إلى تطوير المشرفين التربويين وصقلهم بالمهارات القيادية كونهم قادة تربويون بالميدان التربوي يعول عليهم الكثير في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.
- 3) تقديم تغذية راجعة للمشرفين التربويين من خلال ممارستهم للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ«ريدن»، مما يعزز ممارساتهم الإيجابية ويقلل من الممارسات السلبية لديهم.
- 4) تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في موضوع الإشراف التربوي لتناولها موضوع الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لـ«ريدن» وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

فرضيات الدراسة.

- (1) لا توجد فروق طبيعية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.
- (2) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية «ريدن» والرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

حدود الدراسة.

تتمثل حدود هذه الدراسة بالمحددات الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية، وهي كما يلي:-

- (١) الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحالية الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن»، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان.
- (٢) الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مدارس التعليم الأساسي، وما بعد الأساسي بالمحافظات التعليمية الأربعة الآتية: مسقط والداخلية والظاهرة والبريمي بسلطنة عمان.
- (٣) الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على المعلمين والمعلمات الأوائل بمدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بالمحافظات التعليمية الأربعة الآتية: مسقط والداخلية

والظاهرة والبريمي بسلطنة عمان.

٤) الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

مصطلحات الدراسة.

1. الأنماط القيادية: «السلوك القيادي الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون

جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم» (الطعاني،

٢٠١٠)، وتعرف الأنماط القيادية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: النمط القيادي

الذي يمارسه المشرف التربوي في تعامله مع المعلمين في سلطنة عمان من أجل

تحقيق الأهداف التربوية بأقل وقت وجهد وكلفة.

2. نظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» هي: «نظرية قيادية من نظريات القيادة الموقفية،

وتتألف من ثلاثة أبعاد ذات صلة بتحليل السلوك، هي بعد المهمة، وبعد العلاقات،

وبعد الفاعلية»، الجريدة (٢٠١٤).

3. الرضا الوظيفي: هو: «مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي يشعر بها الموظف

في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تجاه نفسه ووظيفته التي يعمل بها»

(الجريدة والعلوي، ٢٠١٨).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: اتجاه إيجابي للمعلمين في سلطنة عمان نحو الوظيفة

التي يقومون بها نتيجة ممارسة المشرفين التربويين للنمط القيادي الفعّال.

الدراسات السابقة.

اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة، ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها، كما يلي:-

أولاً: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية للمشرفين التربويين.

1. هدفت دراسة الراشدي (٢٠١٨) إلى الكشف عن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين العاشر والحادي عشر بمحافظة شمال الباطنة، كما يدركها المعلمون، والتعرف على أثر متغيرات: (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) للمعلمين في الأنماط الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين العاشر والحادي عشر بمحافظة شمال الباطنة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين النمط الإداري الذي يمارسه مديري هذه المدارس كما يدركه المعلمون والرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة شمال الباطنة.

وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين العاشر والحادي عشر البالغ عددهم (١١٨٢) معلماً ومعلمة، اختار منهم (٣٥٠) معلماً ومعلمة كعينة لدراسته بطريقة طبقية عشوائية.

وقد خلصت الدراسة إلى: أن مديري هذه المدارس يمارسون الأنماط لإدارية بشكل متفاوت؛ حيث النمط الديمقراطي جاء في المرتبة: (الأولي) ثم النمط الأتوقراطي وأخيراً النمط الترسلية في المرتبة: (الثالثة)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط الإدارية تعزى لمتغير: (النوع الاجتماعي).

2. كما هدفت دراسة راضية (٢٠١٨) إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة في دراستها، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٣٠) أستاذًا وأستاذةً للتعليم الثانوي، واختيرت منه عينة عشوائية طبقية منها عددها (١٣٤) أستاذًا وأستاذةً، منهم (٤٣) أستاذًا و (٩١) أستاذةً.

وقد خلصت الدراسة إلى: وجود علاقة دالة إحصائية بين درجات أعضاء هيئة التدريس حول الأنماط القيادية للمدير (الأتوقراطي، الديمقراطي، المتسيب) ودرجات رضاهم الوظيفي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في وجهات نظرهم حول الأنماط القيادية لمديري التعليم الثانوي وفقاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الأقدمية في التدريس.

3. كذلك هدفت دراسة إبراهيم وعلي (٢٠١٨) إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم، واتبعت الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما، وقد

استخدمتا الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٥) معلماً ومعلمةً، وقد اختارت الباحثان عينة قوامها (١٠٠) معلماً ومعلمةً، مثلت ما نسبته (٨٠٪) من مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى: أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدرس بولاية الخرطوم ويمارسوه بدرجة متوسطة، كما أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت متوسطة، ويوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للنمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين.

4. كما هدفت دراسة الجرايدة (Algaraidih, 2019) إلى تسليط الضوء على درجة ممارسة المشرفين التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٠) مشرفاً تربوياً ومعلمًا أول في محافظة الظاهرة التعليمية (وهي نفسها عينة الدراسة).

وخلصت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين ينفذون جميع إستراتيجيات إدارة الصراع في مدارس محافظة الظاهرة بسلطنة عمان باعتدال وعلى نحو تنازلي، فالمشاركة أولاً، ثم التسوية، ثم التجنب ثم الإنقاذ، ثم المجاملة، كما أنه لا يوجد اختلافاً إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) لدرجة ممارسة إستراتيجيات الصراع عند المشرفين التربويين على أساس المتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

5. كذلك هدفت دراسة كوني، وآخرون (Kouni, et, al , 2018) إلى التحقق من التصورات إلى الحد الذي تسهم فيه القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، أو بمعنى آخر استكشاف آراء المعلمين حول العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية ورضا المعلمين الوظيفي، واتبعوا في دراستهم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدموا أداتين لجمع البيانات هما الاستبانة والمقابلة، وكانت عينة الدراسة مكونة من معلمي المرحلة الثانوية وعددهم (١٧١) معلماً.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المعلمين يشعرون بالارتياح الكبير حينما يمارسون مديري مدارسهم أساليب القيادة التحويلية، ولم تؤثر المتغيرات الديموغرافية (نوع المدرسة، وسنوات الخبرة) في آراء المعلمين.

6. كذلك هدفت دراسة قشوع (٢٠١٦) إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم في المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، وقد طبقت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدم الاستبانة كأداة لدراسته والتي تكونت من (١٠٩) فقرات تمثل (٦) مجالات، وقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية تمثل معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين تقدر بـ (٤٢١) معلماً ومعلمة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للأنماط القيادية لدى المشرفين التربويين جاءت: (متوسطة)، وحصل مجال نمط: (القيادة الديمقراطي) على المرتبة: (الأولى)، ثم يليه النمط: (القيادي الترسل)، وجاء النمط: (القيادي الديكتاتوري) في المرتبة: (الأخيرة)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية تعزى لمتغير: (الجنس) لصالح: (الذكور)، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية تعزى لمتغي: (المؤهل العلمي).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي للمعلمين.

7. كذلك هدفت دراسة الكندي (٢٠١٤) إلى: تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتعرف أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العملي، وسنوات الخبرة) على مجالات الرضا الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٦٩) معلماً ومعلمةً من المعلمين الوافدين، اختار الباحث منهم (٢٠٠) معلماً ومعلمة كعينة للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن: مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عينة الدراسة كانت بدرجة: (كبيرة)، كما بينت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العملي، وسنوات الخبرة).

8. كذلك هدفت دراسة الرواس (٢٠١٣) إلى: معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي، ومعرفة أثر: (النوع الاجتماعي، والخبرة) على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، كما أنها استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لدراستها من أربعة محاور تقيس الرضا الوظيفي للمعلمين؛ وهي: (الراتب والمزايا والمالية، وتحقيق المهنة للذات، وطبيعة العمل وظروفه، وعلاقة المعلمين بالمسؤولين)، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٦٣) معلماً ومعلمةً في ولاية صلالة بسلطنة عمان، واختارت منه عينة دراستها مكونة من (٦٥) معلماً ومعلمةً بطريقة عشوائية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة رضا المعلمين جاءت: (متوسطة) في جميع محاور الاستبانة ما عدا محور: (الراتب والمزايا المالية)، حيث جاءت درجة رضا المعلمين فيها: (منخفضة)، كما بينت النتيجة عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير: (النوع الاجتماعي) لصالح: (الإناث)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير: (الخبرة)؛ وذلك في البعد الكلي لمحاور: (الرضا الوظيفي).

9. كذلك هدفت دراسة كومار (Kumar, 2015) إلى: مقارنة مستوى الرضا الوظيفي بين معلمات المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في منطقة فتح آباد بالهند، وقد اتبع الباحث في دراسته: المنهج الوصفي المقارن، فيما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لدراسته، وبلغ عدد عينة الدراسة (٢٠٠) معلمة، بواقع (١٠٠) معلمة في:

(المدارس الحكومية)، و (١٠٠) معلمة من: (المدارس الخاصة).

وقد خلصت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين معلمات: (المدارس الحكومية ومعلمات المدارس الخاصة)، تعزى: (لموقع المدرسة والبنية التحتية) لصالح: (المدارس الخاصة)، أما فيما يخص التسهيلات المقدمة، فهن متساوون في رضاهن الوظيفي.

10. كذلك هدفت دراسة إقبال وأختر (Iqbal & Akhtar, 2013) إلى: معرفة مستوى

الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية من الذكور والإناث بمنطقة لاهور في باكستان، والمقارنة بينهما تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة في مجال التدريس، وموقع المدرسة).

واتبع الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في القطاع العام العاملون في منطقة لاهور بباكستان البالغ عددهم (٢١٢٩)، واختيرت منهم عينة الدراسة المقسمة إلى (١٧٠) معلماً و (١٥٢) معلمة شكلت العينة نسبة (٢٢٪) من مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن: (المعلمات) كانت أكثر ارتياحاً مع جوانب العمل والإشراف في الوظيفة بالمقارنة مع: (المعلمين)، وعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعود لمتغيرات: (الخبرة، والعمر، وموقع المدرسة).

11. كذلك هدفت دراسة اجنيهوتري (Agnihotri,2013) إلى تعرف درجة الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال متغيرات: (المرحلة التعليمية، الابتدائي والثانوي، والنوع الاجتماعي، والخبرة، ومستوى الدخل) في جمهورية الهند، واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لدراسته، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدرسي (٧٢) مدرسة من مدارس ولايات منطقة هاميربور وهيماشال براديش في الهند، مقسمة إلى (٤٦) مدرسة في المرحلة الابتدائية و (٢٦) مدرسة في المرحلة الثانوية، واختار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بواقع (٣٠٠) معلماً، منهم (١٦٦) معلماً، و (١٣٤) معلمةً.

وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت عالية بالنسبة لمعلمي: (المرحلة الابتدائية) عنه لدى معلمي: (المرحلة الثانوية)، كما أن المعلمين ذوي: (الخبرة العالية) يظهرون رضا وظيفياً أعلى من المعلمين ذوي: (الخبرة الأقل)، إلى جانب ذلك توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير: (النوع الاجتماعي) لصالح: (الإناث)، ولا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير: (مستوى الدخل).

الإطار النظري.

أولاً: الأنماط القيادية الإشرافية التربوية.

إن نمط القيادة للإشراف التربوي يتوقف على شخصية المشرف القائد التربوي؛ حيث إنه يُعد هو رئيس الجهاز الإداري للإشراف التربوي، وقائده الذي تقع عليه مسؤولية قيادة معلميه الأوائل المكلف بالإشراف عليهم، ويمكن إدراك أن نمط سير العمل وسلوكياته يختلف من قائد لآخر وفق النظام الإداري له، فالمرونة أو التشدد أو السلبية في العمل يسير وفق النمط القيادي الذي يتصف به المشرف القائد التربوي في عمله الإشرافي (حسين وحسين؛ ٢٠٠٦).

ويرى السعود (٢٠١٣) أنه لم يتفق الباحثون في مجال الإدارة التربوية على نمط قيادي واحد يحكم عمل القادة التربويين للوصول إلى الأهداف، وما زال الاختلاف قائماً بينهم حول أفضل الأنماط الإدارية أو القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ مهمات الإشراف التربوي، وقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت من أجل الكشف عن الأنماط الإدارية والقيادة في العمل الإشرافي التربوي عن وجود ثلاثة أنماط قيادية، وهي كما يلي:-

١. القيادة الأوتوقراطية (السلطوية) (Autocratic Leadership).

ربما كان هذا النمط القيادي متأثراً بمفاهيم ومبادئ مدرسة الإدارة الكلاسيكية متمثلة في نظرية «تايلور» في الإدارة العلمية، ويتميز هذا النمط بصفات وخصائص تعكس سلوك مدير المدرسة أو المشرف كقائد تربوي إزاء المواقف التي يواجهها أثناء عمله الإشرافي اليومي.

٢. القيادة الديمقراطية (التشاورية) (Democratic Leadership).

لعلنا لا نجافي الحقيقة إن قلنا أن النمط الديمقراطي في العمل الإداري بشكل عام وفي الإدارة التربوية بشكل خاص هو وليد طبيعي للضغوط والتعسف وتجاهل العلاقات الإنسانية للعاملين بالحقل التربوي وعدم الثقة فيهم والاهتمام بالمؤسسة بشكلها العام دون اعتبار لحاجاتهم النفسية، وهذا ما اتسم به النمط الأوتوقراطي (التسلطي)، لذا فقد اعتمد النمط الديمقراطي في الإدارة التربوية على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه.

٣. القيادة الترسلية (المتساهلة) (Laissez-Faire Leadership).

هذا النمط القيادي ينطلق من مبدأ إطلاق الحريات لأفراد المؤسسة بشكلها العام أو التربوية على وجه الخصوص، فالقيادي في النمط التسيبي المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة لأفراد المرؤوسين معه إلا لمن يطلبها منه، ولا يحاول تعريفهم بوجهة نظره حتى لا يلزمهم في تقييد حريتهم في التصرف.

نظرية «ريدن» للأبعاد الثلاثة في القيادة.

قدم «وليام ريدن» (١٩٧٠) تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه الفاعلية الإدارية (Effectiv Management by Objectives) الذي ركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعّالة ودور الموقف الإداري كعامل مؤثر على تحديد فاعلية الإدارة، (الشبيبي، ١٩٨٢).

لقد قام «ريدن» بتطوير نظرية الشبكة الإدارية لـ «بليك وموتون» وهي من نظريات المدخل السلوكي وذلك بإضافة بعد جديد إلى بعدي العمل والعاملين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، وهو بعد الفاعلية بمعنى الدرجة التي يحصل عليها الإداري للمخرجات المطلوبة من وظيفته (عياصرة، ٢٠٠٦).

ويشير المساد (٢٠٠٢) بأن «ريدن» وضع نظريته المعروفة بنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة (Reddin,s Three Demension Leadership Theory) المتعلقة بتحليل السلوك القيادي المقسم إلى أبعاد ذات صلة بممارسات القادة في تيسير أمور مؤسساتهم. وهي أبعاد قيادية ثلاثة من شأنها أن توضح للمشرف التربوي كقائد في الحقل التربوي أهمية تمثلها بما يمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة عالية (عايش، ٢٠١٢)، ويذكر السعود (٢٠١٣) بأن نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لصاحبها «وليام ريدن» من النظريات الموقفية؛ فهي من النظريات المرتبطة بالموقف.

تعرف نظرية الأبعاد الثلاثة لـ«ريدن» بأنها «نظرية قيادية طرح أفكارها البروفسور وليم ريدن من جامعة بونسوك الجديدة الكندية في كتابه الفاعلية الإدارية عام ١٩٧٠م، وتعتبر من أحدث النظريات في دراسة سلوك القادة في مختلف المواقف المختلفة، وهي تمثل واحدة من أفضل النماذج في هذا المجال.

وتشمل نظرية الأبعاد الثلاثة لـ«ريدن» على ثلاثة أبعاد هي كما يلي: (المهمة والعلاقات والفاعلية) (الشيببي، ١٩٨٢)، كما يعرف الجريدة (٢٠١٤) مفهوم نظرية «ريدن» في الأبعاد الثلاثة في القيادة بأنها: نظرية من نظريات القيادة الموقفية، وضعها الدكتور وليام جيمس ريدن (الإنجليزي)، وتتألف من ثلاثة أبعاد ذات صلة بتحليل السلوك هي: بعد المهمة، وبعد العلاقات، وبعد الفاعلية.

عوامل نظرية «ريدن» للأبعاد الثلاثة في القيادة.

يذكر الفريجات (٢٠٠٠) بأن نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لـ «ريدن» قد نمت من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي تحاول شرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منظم، أن نظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» تتكون من ثلاثة عوامل، وهي كما يأتي:-

1. الوظيفة: حيث إن النظرية تذهب إلى تحديد ثلاثة عوامل للوظيفة، وهي:

✓ محتوى الوظيفة: بمعنى تحسين الفرص التعليمية وتوفير المعلمين وتطويرهم والحرص على إقامة علاقات إنسانية فعّالة مع المعلمين.

✓ عملية الوظيفة وكل ما يرتبط بها بعمل القيادة التربوية: وهذه تتحدد في معرفة المشكلة ودراساتها من جميع جوانبها ومدى ارتباطها بالمجتمع وتوفير الحلول لمعالجتها واتخاذ القرار لحلها.

✓ التتابع الزمني: حيث تظهر فيه أبعاد عملية الوظيفة وفق ترتيب زمني معين مرتب

إلى ماضٍ وحاضرٍ ومستقبل.

2. رجل القيادة: وتكمن جوانب هذا العامل في ثلاثة عناصر، وهي: طاقة رجل القيادة

الجسمية والعقلية والعاطفية، سلوك القائد من حيث دراسته للمشكلة، وكل ما يرتبط

بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة، ثم التتابع الزمني.

3. الجو الاجتماعي: وهي تشمل العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفية

وتؤثر على سلوك القائد التربوي وتفكيره في المواقف المختلفة.

وتحاول هذه النظرية أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة وفعاليتها، وقد ركزت

المؤسسات على متغيرات عدة وهي: (البيئة الثقافية، والفروق بين الأفراد والفروق بين

الوظائف، والفروق بين المنظمات) (مساد، ٢٠٠٥).

ويضيف (حسين؛ وحسين، ٢٠٠٦) بأن المدير في وجهة نظر هذه النظرية هو وليد

الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد فقط، بل

أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة، وتمتاز هذه النظرية

بديمقراطيتها؛ فهي لا تقتصر على عدد من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع، وأن

فعالية القائد تستند على قدرته على تشخيص المواقف، وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.

بين «ريدن» أنه إضافةً إلى أسلوب القائد، فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في

خمسة عوامل، وهي كما يأتي: المناخ النفسي في النظام، والتقنية المستخدمة في تنفيذ

العمل، العلاقة مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء، العلاقات مع التابعين (المصري؛ وعامر،

(٢٠١٥)، ولقد عرف «ريدن» الموقف بأنه يتضمن خمسة عناصر مؤثرة في أسلوب القائد، وهي:

1. التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، ومثال ذلك طرق أداء الأعمال والأدوات والمعدات المستخدمة.
2. العلاقة مع القادة والرؤساء الأعلى.
3. العلاقة مع مساعدي العمال.
4. العلاقة مع المرؤوسين.
5. المناخ التنظيمي: وبهذا فقد أدخل «ريدن» تأثير التكنولوجيا على السلوك التنظيمي في المؤسسات، كما أنه فرق بين طبيعة العمل على خط إنتاج، وبين العمل في مختبر، وهذا الاختلاف يعود إلى طبيعة الأدوات والإجراءات في الموقفين (لهلوب، ٢٠١٥).

وخلاصة القول يرى الباحث أن: نظرية «ريدن» للأبعاد الثلاثة في القيادة تميز بين الأنماط الملائمة للمواقف المختلفة، ولا يحدد نمط بعينه كنمط مثالي ووحيد وأصلح في كل المواقف، وهنا تكمن القيمة الحقيقية لهذه النظرية القيادية.

وإن مثل هذه النظريات القيادية قد تنجح في الواقع التربوي المعاصر لما لها من ميزات وخصائص تجمع بين عدة نظريات قيادية وأنماط تربوية قادرة على تشكيل الحس التربوي بين المعلمين وأوساط العملية التعليمية التربوية التي ربما تستطيع أن تغير واقعاً وتشكل عالماً من

الديموقراطية والعلاقة الأبوية التربوية بين المعلم والطالب والمدير والمشرف التربوي في ظل عملية تربوية تعليمية وتعلمية ناجحة ومتكاملة محققة الأهداف، وفق الخطة المعمول بها والمخطط لها، والتي تعتبر في مثل هذه النظرية لـ«ريدن» المطورة تجمع بين أسس العلاقات الناجحة بعد المهمة وبعد العلاقات الانسانية وبعد الفاعلية. ثانيًا: الرضا الوظيفي للمعلمين.

يتميز الرضا الوظيفي بوجود طابع من الرضا بين الموظفين والعاملين والمديرين، وبوجود بيئة عمل يسودها التوافق والإنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة، والتميز في أداء العمل، ويعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات التي تؤدي لشعور الموظف بانخفاض الضغط بالعمل، وعدم وجود الشحاء بين الموظفين والعاملين،

مفهوم الرضا الوظيفي.

بالنظر إلى الدراسات والأبحاث التي أجريت حول موضوع الرضا الوظيفي؛ فإنه لا يوجد اتفاق محدد حول مفهوم الرضا الوظيفي، إذ لا يزال هناك اختلاف وذلك بسبب ارتباطه بمشاعر الأفراد، والتي في الغالب يكون الصعوبة بمكان تفسيرها؛ لأنها متغيرة بتغير مشاعرهم في مختلف المواقف (سالم؛ وأمعر، ٢٠١٥).

الرضا الوظيفي هو: «شعور المعلم بالسعادة والارتياح والرضا تجاه عمله» (محمد، ٢٠١٩)، والرضا الوظيفي هو: «شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل؛ وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله، كما أنه يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعاملين عمومًا تجاه عملهم» (حسين، ٢٠١٨).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

ارتبط الرضا الوظيفي بعدة عوامل، منها طبيعة العمل والراتب والفرص المقدمة والإدارة المحفزة ومجموعات العمل وظروف العمل (Aziri, 2011) وتوجد هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً، وغير مباشر على رضا المعلمين الوظيفي، ومن هذه العوامل ما يأتي:-

(١) تكرار الأعمال: إن تكرار الأعمال لدى المعلمين يؤدي إلى الرتابة، وعدم الابتكار بينما الأعمال التي تعطي المعلم تحدياً تدفعه على الإبداع والتفكير والتميز في عمله (العميان، ٢٠١٣).

(٢) الرضا عن الأجر: إن العمل الذي لا يكافأ صاحبه لا يتكرر ولا يعوض، وتكمن أهمية الحوافز في تشجيع المعلمين وإشباع حاجاتهم الفسيولوجية وتحقيق أهدافهم وشعورهم بالأمن، وحصولهم على مكانة اجتماعية ويشعرون بالتقدير في مجتمعهم (محيسن، ٢٠٠٤).

(٣) جماعة العمل: إن تحقيق الرضا الوظيفي مرتبط بكل من الزملاء وجماعة العمل، إضافةً لذلك ارتباطه بمدير المدرسة والمؤسسة التعليمية ككل؛ فكلما كانت العلاقات مع الزملاء ويسودها جو من الألفة والإخاء وروح الفريق الواحد، فإن ذلك بلا شك يترك أثراً طيباً في نفسية المعلم، ويسهم في رفع الروح المعنوية لديه، ويحس بالانتماء إلى البيئة المدرسية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي

للمعلم، ولذلك فمستوى الرضا الوظيفي العام للزملاء لهو أمر في غاية الأهمية للفرد، إذ أن جماعات العمل يمكن أن تكون جماعات ضاغطة باتجاه إحساس الفرد بالرضا الوظيفي أو العكس من ذلك، أي بفقدان ذلك الإحساس (البندري، والعتوم، ٢٠٠٢).

٤) الرضا عن أسلوب القيادة الإشرافية: إن حسن تعامل الإدارات المدرسية في التعامل مع المعلمين من خلال المشاركة في رسم سياسة التعليم واتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التعليم والاستفادة من خبراتهم يسهم في خلق وزيادة الرضا الوظيفي لديهم (حمود، ٢٠٠٢).

٥) الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: تعتبر الترقية من العوامل المؤثرة في زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث تسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق لهم الاستقرار والسعادة لهم وتزيد من دافعيتهم ورضاهم الوظيفي (محيسن، ٢٠٠٤).

إن التكوين المدرسي يعد عاملاً بيئياً مهماً لرضا المعلمين عن العمل ونواياهم المتعلقة بالدوران؛ حيث أنه يقترن بمعرفة المعلم ومهاراته، كما أنه يشكل المناخ الأكاديمي والاجتماعي للمدرسة (Toropova & Myrberg & Johansson, 2020)، وقد أشار الزعبي (٢٠١١) إلى إنه من بين العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى المعلمين أو غيرهم من العاملين ما يلي:

١) وجود مدير داعم، وهو إشارة إلى دعم المدير للموظف من حيث توجيهه الجيد له

دون السيطرة عليه، والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.

(٢) وجود زملاء داعمين، وهو مقدار ما يلقاه الموظف من زملائه في العمل يمكنه من الاطمئنان إليهم؛ بحيث يستطيع طلب مساعدتهم له متى ما احتاجهم.

(٣) الشعور بالأمن الوظيفي، وهذا يشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض شعوره بهاجس الاستغناء عن خدماته حاضراً أو مستقبلاً.

(٤) وجود الحافز والتقدير المعنوي للموظف، وهذا يشير إلى ما توفره المؤسسة من برامج الإطراء والتقدير والتحفيز يشعر فيها الموظف بقيمته واعتماد المؤسسة عليه وليس مجرد شخص أجير يعمل فيها.

(٥) وجود الأجر المنصف، وهذا يشير إلى شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية المرتب والأجر الشهري الذي يتقاضاه نظير عمله بالمؤسسة، بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى مؤسسته من جهد وخبرة وبين ما يأخذه منها من أجر وتعويضات نتيجة لذلك. مظاهر التعبير عن الرضا الوظيفي عند المعلمين.

لا شك أنه يترتب عن شعور المعلم بالرضا الوظيفي مجموعة من الآثار التي تنعكس بشكل إيجابي عليهم كمعلمين والمدرسة على حد سواء، وهناك بعض الاستدلالات عن الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن طريق بعض المظاهر المتصلة بسلوك المعلمين في العمل وعلاقتهم به، وقد بين عبيدات (٢٠٠٧) مظاهر هذا السلوك، كما يأتي: الزيادة في الإنتاج

والتحسين من مستواه: فالإنتاج الوفير والجيد في مستواه لا يمكن أن يصدر إلا من معلمين راضين عن عملهم.

(١) الانخفاض في معدلات الغياب عن العمل: فالمعلم الراضي عن عمله لا يتغيب إلا لدوافع وأسباب واضحة وقوية.

(٢) تقليل الفاقد والتالف في الإنتاج: ويأتي ذلك نتيجة لاهتمام المعلمين بعملهم وحبهم لمهنتهم.

(٣) انخفاض معدلات الشكاوي: فالمعلم الراضي عن عمله المحب لمهنته يتقبل بعض الجوانب التي تكون مثار شكوى للآخرين.

(٤) تحسين العمل وتطويره: وذلك من الخبرات والمهارات التي لا تكون إلا من المعلمين المحبين لمهنتهم والراضين عن عملهم.

(٥) قلة الصراعات والمنازعات في العمل: فالرضا هو حب العمل والتفاني فيه وزيادة الاتجاهات الموجبة نحوه.

(٦) دفاع المعلمين عن مؤسستهم التعليمية (المدرسة) التي يعملون فيها: فمن مظاهر حب العمل والرضا عنه الدفاع عن المدرسة وانقاذها من أي مشكلة قد تتعرض

لها، وتضيف الريح (٢٠١٨) أن من بين التعبير عن الرضا الوظيفي بين المعلمين: ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة التعليمية، والقدرة على الإبداع والابتكار، والتكيف

مع بيئة العمل رغم أعباء وظيفة المعلم.

مما سبق يمكن القول إن رضا المعلمين عن عملهم وحبهم لمهنتهم الشريفة يعتبر دافعاً قوياً لأداء تعليمي أفضل وتطوير عمل أفضل، وتحصيل دراسي طلابي أرقى، ومشاركة إيجابية مجتمعية أوسع، ولا بد في ذلك من وجود قيادة تربوية حاضنة تهتم بالمعلم وفق احتياجاته المادية والنفسية والانسانية، ويبرز دور المشرف القائد التربوي في توفير الأجواء التربوية المناسبة من خلال إشراك المعلم في عمليات التخطيط، واحترام آرائه ومقترحاته فيما يخص الجوانب المتعلقة بتصميم عمله وتخصصه.

العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

إن نجاح المؤسسات التربوية لا يتأتى إلا من خلال قيادة تربوية ديمقراطية فاعلة لتحقيق رسالتها وأهدافها، وتلبية احتياجات معلمها، وتحقيق رضاهم الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على مستويات طلابهم الدراسية؛ حيث يشكلون محور العملية التعليمية التعلمية وهدفها المنشود وغايتها الأسمى.

وقد تناول الكثير من الدارسين والباحثين موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي منذ أواخر القرن المنصرم حتى وقتنا الراهن، ويرى (De Nobile ٢٠٠٣) إلى أن موضوع العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي حظي باهتمام كبير من قبل المهتمين والدارسين والباحثين خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين حتى وقتنا الحالي.

وذكر كنعان (٢٠٠٩) إلى أن القائد التربوي الذي يمارس دوره القيادي بشكل ديمقراطي تشاوري يوفر جواً من الرضا الوظيفي بين المعلمين، ويعمل على تطوير الشعور بتقبل نمط

العلاقات السائد بين المشرف التربوي والمعلم، في حين أن التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في التعامل مع المعلمين تعد مصادر وعوامل مهمة ومؤثرة على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

وبالتالي فإنها تنعكس سلباً على المعلم بأشكال عدة، مثل: التقصير في الأداء أو الشعور بالإحباط، والخوف والغضب، فيتجه سلوكه الى عدم الرغبة في مهنة التدريس ومحاولته للانتقال إلى عمل آخر، أو يؤدي به إلى كثرة التغيب عن العمل.

ويشير الصليبي والسعود (٢٠١٠) إلى أن النمط القيادي يعد أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في رسم شكل العلاقات داخل الجماعة، فالنمط القيادي التي يمارسه القائد التربوي داخل المؤسسة التربوية يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها والذي يشكل بدوره عوامل أخرى، مثل: الرضا الوظيفي لدى المعلمين داخل المدرسة.

إن معرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في أي من المؤسسات التربوية يعد أمراً في غاية الأهمية؛ لأن ذلك يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، والعمل على تطوير مخرجات هذه المؤسسة أو تلك بما يخدم أهدافها العليا المرسومة لها من جهة أخرى (الأغبري، ٢٠٠٣).

وتشير واعر (٢٠١٥) إلى أنه توجد هناك علاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين، فمثلاً النمط الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمؤسسة لدي العاملين فيها، حيث يشعرون بأنهم محل اهتمام القائد، والعكس يكون تماماً في ظل

القيادة البيروقراطية، إذ أن هذا الأسلوب القيادي يؤدي حتماً إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

طريقة وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة.

قام الباحث بالاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي في هذه الدراسة الذي يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة الدراسة، وما يرتبط بها من ظواهر مختلفة.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في مجموع أعداد المعلمين والمعلمات الأوائل بمدارس التعليم الأساسي ومدارس ما بعد الأساسي في المحافظات التعليمية (مسقط والداخلية والظاهرة والبريمي) بسلطنة عمان والبالغ عددهم (١٢١٧) معلماً ومعلمة (أوائل)، منهم (٥٣٩) معلماً أولاً و(٦٧٨) معلمة أولى، حسب إحصائية (دوائر الإحصاء والمؤشرات بمديريات التربية والتعليم، ٢٠١٩).

عينة الدراسة.

اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي البالغ حجمه (١٢١٧) من المعلمين والمعلمات الأوائل، موزعين علي (٣٧٨) مدرسة للذكور والإناث وبناءً على جدول مورجان (Krejcie & Morgan 1970)، فإن أقل عينة مقبولة (٢٩١) معلماً

ومعلمةً من المعلمين الأوائل موزعين على (١٩١) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بالمحافظات التعليمية الأربع التابعة لوزارة التربية والتعليم في كلٍ من (مسقط والداخلية والظاهرة والبريمي)؛ حيث بلغت نسبة أفراد العينة (٢٤٪).

٣،٥ متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل.

وتتضمن الأنماط القيادية للمشرفين التربويين، وتشمل الأبعاد القيادية لنظرية «ريدن» وهي:

1. بعد المهمة.

2. بعد العلاقات.

3. بعد الفاعلية.

ثانياً المتغيرات الوسيطة أو البديلة.

وتشمل المتغيرات الوسيطة ما يأتي:

1. الجنس: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العلمي: وهو المستوى التعليمي الذي يعكس المستوى الثقافي لعينة الدراسة،

ويتضمن المستويين (بكالوريوس فأقل، أعلى من البكالوريوس).

3. سنوات الخبرة: ويتضمن المستويات (٥ سنوات فأقل)، (٦ - ١٠ سنوات)، (أكثر

من ١٠ سنوات).

ثالثاً المتغير التابع: ويتمثل في: الرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

أداة الدراسة.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اعتماداً على بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مثل: (دراسة الجرايدة، ٢٠١٨،؛ ودراسة عايش ٢٠١٢).

صدق أداة الدراسة.

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي، بلغ عددهم (١٥) خمسة عشر محكماً لقياس مدى صدق مفردات الاستبانة، ومدى قدرتها على قياس الهدف التي وضعت من أجله، وللحكم على مدى وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث دقة صياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمحور الذي تندرج تحته، وبناءً على ذلك اختيرت الفقرات التي أجمع المحكمون عليها، وعدلت الفقرات التي اقترحوا على تعديلها أو إعادة صياغتها، وتم حذف بعض الفقرات التي رأوا حذفها.

ثبات أداة الدراسة.

وتم استخراج معاملات الثبات بطريقتين، هما: معامل (ألفا كرونباخ) للأبعاد ككل ولأداة ككل، ومعاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأداة ككل، مما يؤكد على صلاحية تطبيق

المقياس على عينة الدراسة، وقد وجاءت نتائج الثبات: (ألفا كرونباخ) لفقرات أبعاد المحور الأول: (قياس درجة ممارسة المشرفين الأنماط القيادية لأبعاد نظرية «ريدن») كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول: رقم: (١) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لفقرات أبعاد المحور الأول (قياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية لأبعاد نظرية «ريدن»).

الأبعاد.	عدد الفقرات.	معامل الثبات (ألفا كرونباخ).
مقياس الأنماط القيادية.	٣٦	٠,٩٧٨
المهمة.	١٢	٠,٩٤٥
العلاقات.	١٢	٠,٩٥٢
الفاعلية.	١٢	٠,٩٤٠

جدول ١ أعلاه، نلاحظ أن معاملات الثبات لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين الأنماط القيادية ككل بلغ (٠,٩٧٨) وهو معامل الثبات (عالٍ)، كما تراوحت معاملات ثبات مقياس الأنماط القيادية بين (٠,٩٤٠)، و (٠,٩٥٢)، وهي معاملات: (عالية) تدل على صلاحية الأداة للتطبيق، فيما جاءت نتائج الثبات (ألفا كرونباخ) لفقرات أبعاد المحور الثاني: (قياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل بسلطنة عمان) كما هي موضحة في الجدول التالي التالي.

جدول، رقم: (٢) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لفقرات أبعاد المحور الثاني (قياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان).

المجالات.	عدد الفقرات.	معامل الثبات (ألفا كرونباخ).
مقياس الرضا الوظيفي.	٢٩	٠,٩٤٤
احترام وتقدير الذات.	١٠	٠,٨٩٢
العلاقات الاجتماعية.	١٠	٠,٩٠٩
الحوافز والمكافآت.	٩	٠,٩٠٠

نتائج الدراسة ومناقشتها.

جدول، رقم: (٣) مقياس «ليكرت» الخماسي للحكم على النتائج.

درجة الموافقة	المدى	المستوى	القيمة/المدى
موافق بشدة	٥	عالية جداً	٥
موافق	٤	عالية	٤,١٩ - ٣,٤٠
محايد	٣	متوسطة	٣,٣٩ - ٢,٦٠
غير موافق	٢	ضعيفة	٢,٥٩ - ١,٨٠
غير موافق بشدة	١	ضعيفة جداً	١,٧٩ - ١

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ ولإجابة عن هذا السؤال: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لدرجات استجابة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات استبانة قياس درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة لأبعاد نظرية «ريدن»، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول، رقم: (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأنماط القيادية لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» مرتبة تنازلياً.

رقم البعد	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى المرجح	ترتيب البعد	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	بعد المهمة.	3,19	0,247	63,8	متوسط	1	13,100	0,000
2	بعد العلاقات.	3,14	0,268	62,8	متوسط	2	9,077	0,000
3	بعد الفاعلية.	2,54	0,546	50,8	ضعيف	3	-14,240	0,000
	مستويات الأنماط القيادية.	2,96	0,274	59,2	متوسط		-2,561	0,011

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

يتضح من نتائج الجدول ٤ أن المتوسط الكلي للأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «ريدن» بسلطنة عمان لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (٢,٩٦)، وبوزن نسبي (٢,٥٩٪)، وبدرجة توافر متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٢,٥٤-٣,١٩)، وبأوزان نسبية بين (٥٠,٨٪-٦٣,٨٪).

كما يبين الجدول ٤ أن نمط بعد (المهمة) قد تصدر الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «ريدن» بسلطنة عمان، إذ جاء بالمرتبة: (الأولى) بمتوسط حسابي (٣,١٩) وانحراف معياري (٠,٢٤٧) وبمستوى متوسط، إذ تبين أن (٦٣,٨٪) من المشرفين التربويين يمارسون نمط بعد (المهمة)، ثم نمط بعد (العلاقات) يأتي بالمرتبة: (الثانية) بمتوسط حسابي (٣,١٤) وانحراف معياري (٠,٢٦٨) وبمستوى متوسط، إذ تبين أن (٦٢,٨٪) من المشرفين التربويين يمارسون نمط بعد (العلاقات)، أما نمط بعد (الفاعلية) فقد جاء بالمرتبة: (الثالثة والأخيرة) بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وانحراف معياري (٠,٥٤٦) وبمستوى ضعيف، إذ تبين أن (٥٠,٨٪) من المشرفين التربويين يمارسون نمط بعد (الفاعلية).

ويرجع الباحث ذلك ربما إلى لدم إدراك المشرفين التربويين لأدوارهم القيادية الحقيقية بصورة جيدة بسبب ما يناط إليهم من أعمال ومهام تجعلهم يمارسون أدوارهم القيادية بصورة أقل مما يجب، وهذا ربما ما جعل الحكم من قبل عينة الدراسة على ممارستهم للأنماط القيادية بدرجة متوسطة؛ ولذلك يرى الباحث أنه ينبغي الاهتمام بالأنماط القيادية والعمل الجاد.

وللكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ«ريدن» بسلطنة عمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل نمط من الأنماط القيادية (بعد المهمة، بعد العلاقات، بعد الفاعلية)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة ممارستها، على النحو الآتي.

بعد المهمة.

يبين الجدول ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (بعد المهمة) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية والرتبة والمستوى.

الجدول، رقم: (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات: (بعد المهمة).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحرص المشرف التربوي على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين.	٣,٣٣	٠,٥٨٢
٢	يعتمد المشرف التربوي في تنفيذ مهماته الإدارية على خطط معدة مسبقاً.	٣,٢٤	٠,٥٦١
٣	يستخدم المشرف التربوي طرقاً علمية في تحديد الاحتياجات التدريسية للمعلمين.	٣,٢١	٠,٧٤٥
٤	يستخدم المشرف التربوي التقنيات الحديثة في تنفيذ وظائفه الإدارية والفنية.	٣,٣٦	٠,٤٩٤

٥	ينفذ المشرف التربوي فعالياته التدريسية بالتعاون مع المعلمين.	٣,٢٩	٠,٥٨٢
٦	يخطط المشرف التربوي مسبقاً للاجتماعات التي يعقدها مع المعلمين.	٣,٢١	٠,٥٣١
٧	يطلع المشرف التربوي المعلمين على أحدث المستجدات في مجال تخصصه.	٣,١١	٠,٥٠٣
٨	يتابع المشرف التربوي المعلمين في توظيف النشرات والإصدارات التربوية في عملهم.	٣,١٣	٠,٧٢٠
٩	ينظم المشرف التربوي برامج فعّالة لتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين.	٣,١٤	٠,٤٨٦
١٠	يزود المشرف التربوي المعلمين بنشرات وإصدارات تربوية حديثة.	٣,٠٩	٠,٤٦٦
١١	يتبنى المشرف التربوي أنماطاً قيادية حديثة في تنفيذ مهامه الإشرافية.	٣,١٠	٠,٧٢٤
١٢	يبتعد المشرف التربوي عن فرض أنظمة وتعليمات لا يمكن تطبيقها.	٣,٠٨	٠,٧٦٢
المتوسط الحسابي ككل.		٣,١٩	٠,٢٤٧

يبين الجدول ٥ أن جميع المتوسطات الحسابية لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان في: (بعد المهمة) تنحصر بين (٣,٠٨ - ٣,٣٦) وبلغ المتوسط الحسابي لبعد المهمة (٣,١٩)، مما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية في: (بعد المهمة) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

احتلت الفقرة (٤) المتمثلة في: «يستخدم المشرف التربوي التقنيات الحديثة في تنفيذ وظائفه الإدارية والفنية» المرتبة: (الأولى) في بعد المهمة بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (٠,٤٩٤) وهي درجة: (متوسطة).

احتلت الفقرة (١) المتمثلة في: «يحرص المشرف التربوي على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين» المرتبة: (الثانية) بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٥٨٢) وهي درجة: (متوسطة).

احتلت الفقرة (١٢) المتمثلة في: «يبتعد المشرف التربوي عن فرض أنظمة وتعليمات لا يمكن تطبيقها» المرتبة: (الثانية عشر) بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (٠,٧٦٢) وهي درجة: (متوسطة).

وبشكلٍ عام يعزو الباحث حصول: (بعد المهمة) على المرتبة: (الأولى) ذلك إلى مجموعة من الأسباب من بينها: الحرص الكافي من قبل المشرفين التربويين على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين؛ إيماناً منهم بأهمية التغذية الراجعة المكتوبة عن أداء كل معلم يقومون بالإشراف عليه، والتي لا شك أنها تساعد بشكل، أو بآخر في تنفيذ مهام المعلم التدريسية وتحسينها.

كما أن هناك تسخير للتقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال والمهام الإدارية والفنية من قبل المشرفين التربويين، وبالطبع هذا يتوافق مع توجهات وزارة التربية والتعليم نحو التحول الرقمي في تنفيذ المهام، وقيام المشرفين التربويين بتزويد المعلمين ببرامج إنماء مهنية مناسبة، وتزويدهم بنشرات تربوية عن الأساليب التربوية الحديثة التي يستطيع المعلم الأول بتطبيقها في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي.

بعد العلاقات.

يبين الجدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العلاقات.

الجدول، رقم: (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات: (بعد العلاقات).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
٠,٦٠٩	٣,١٦	يظهر المشرف التربوي حياده في التعامل مع المعلمين في المدرسة.	١٣
٠,٦٠٠	٣,٢٨	يفضل المشرف التربوي في تنفيذ واجبه الوظيفي بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية.	١٤
٠,٥٨٩	٣,١٤	يعتمد المشرف التربوي معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين.	١٥
٠,٦٥٩	٣,١٣	يعزز المشرف التربوي علاقات المعلمين بإدارتهم المدرسية.	١٦
٠,٨٦٩	٣,٠٢	يوفر المشرف التربوي مناخاً اجتماعياً ديمقراطياً داعماً للمعلمين.	١٧
٠,٥٣٣	٣,٢٢	يوفر المشرف التربوي خيارات متعددة للاتصال والتواصل مع المعلمين.	١٨
٠,٥٩٠	٣,٢٧	يحقق المشرف التربوي العدالة عند تقييم المعلمين أثناء الزيارات الإشرافية.	١٩
٠,٥٦٩	٣,٣٥	يتقبل المشرف التربوي آراء المعلمين واقتراحاتهم.	٢٠
٠,٧٢٧	٣,١١	يحرص المشرف التربوي على تنمية روح الانتماء للفريق الواحد لدى المعلمين.	٢١
٠,٧٨٣	٢,٨٩	يؤكد المشرف التربوي أهمية التعاون بين المعلمين القدامى والجديد.	٢٢
٠,٦٨١	٣,١٤	يبدل المشرف التربوي جهوداً لحل مشكلات المعلمين المتعلقة بالعمل.	٢٣
٠,٨١٤	٣,٠٠	يقلل المشرف التربوي عوامل القلق لدى المعلمين.	٢٤

٠,٢٦٨	٣,١٤	المتوسط الحسابي ككل
-------	------	---------------------

يبين الجدول ٦ أن جميع المتوسطات الحسابية لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان في: (بعد العلاقات) تنحصر بين (٢,٨٩-٣,٣٥) وبلغ المتوسط الحسابي لبعده: (العلاقات) (٣,١٤)، مما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية في: (بعد العلاقات) كانت بدرجة: (متوسطة)؛ وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

كما ويتضح من الجدول احتلت الفقرة (٢٠) المتمثلة في: «يتقبل المشرف التربوي آراء المعلمين واقتراحاتهم»، المرتبة: (الأولى) بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٥٦٩) وهي درجة: (متوسطة)، احتلت المرتبة: (الثانية) بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٠٠) وهي درجة: (متوسطة)، الفقرة (١٩) المتمثلة في: «يحقق المشرف التربوي العدالة عند تقييم المعلمين أثناء الزيارات الإشرافية».

احتلت الفقرة (١٤) المتمثلة في: «يفصل المشرف التربوي في تنفيذ واجبه الوظيفي بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية»، المرتبة: (الثالثة) بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٥٩٠) وهي درجة: (متوسطة).

احتلت الفقرة (٢٢) المتمثلة في: «يؤكد المشرف التربوي أهمية التعاون بين المعلمين القدامى والجدد» المرتبة: (الثانية عشر) بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٧٨٣) وهي درجة: (متوسطة).

ويفسر الباحث حصول (بعد العلاقات) على هذه النتيجة ربما إلى أن المشرفين التربويين يكون لديهم تقبل لآراء ومقترحات معلمهم الأوائل المتعلقة بالجوانب التربوية الخاصة بالتدريس، وما يرتبط بها بالمناهج الدراسية كل في مجال تخصصه، ولديهم المقدرة في تنفيذ واجباتهم دون تحيزٍ مع المعلمين بعيداً عن العلاقات الشخصية، ويحققون العدالة في تقييم معلميه قدر الإمكان ويتيحون لهم خيارات لا بأس بها من التواصل، وأن اهتمام المشرفين التربويين بالمعلمين الأوائل القدامى من أجل التعاون مع المعلمين الأوائل الجدد ليس بالصورة المطلوبة. بعد الفاعلية.

يبين الجدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الفاعلية.

الجدول، رقم: (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات: (بعد العلاقات)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
١,٢٠٢	٢,٦١	يولي المشرف التربوي عناية خاصة بالمعلمين الجدد.	٢٥
١,١٣٢	٢,٥٦	يوجه المشرف التربوي وظيفته الإدارية والفنية لتحسين مخرجات التعليم والتعلم.	٢٦
١,١٧٢	٢,٦٥	يعزز المشرف التربوي أعمال الأفراد أو الجماعات ويثني على المعلمين على إنجازهم.	٢٧
٠,٩٣٠	٢,٠٢	يمنح المشرف التربوي المعلمين فرصاً لتصحيح أدائهم التدريسي.	٢٨
١,٠٦٢	٢,٦٨	يهتم المشرف التربوي بالنمو المتكامل للمعلمين معرفياً ومهارياً ووجدانياً.	٢٩

١,٠٧٩	٢,٦٣	يتابع المشرف التربوي الإنماء المهني للمعلمين بعد إنهابهم متطلبات البرامج التدريبية.	٣٠
١,٠٧١	٢,٦٩	يطور المشرف التربوي وعي المعلمين بأدوارهم المختلفة.	٣١
١,٠٠٨	٢,٦٥	يحرص المشرف التربوي على الالتزام بمواعيده مع المعلمين.	٣٢
١,٠٠١	٢,٤٢	يتبنى المشرف التربوي مبادرات وأفكار المعلمين الإبداعية.	٣٣
١,٠٦٥	٢,٦٤	يشرك المشرف التربوي المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	٣٤
١,٠٣٥	٢,٥١	يتابع المشرف التربوي توظيف المعلمين للتقنيات التربوية الحديثة.	٣٥
١,١٤٣	٢,٤٩	يسمح المشرف التربوي للمعلمين بمناقشة تقاريرهم الإشرافية.	٣٦
٠,٥٤٦	٢,٥٤	المتوسط الحسابي ككل	

يبين الجدول ٧ أن جميع المتوسطات الحسابية لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان في: (بعد الفاعلية) تنحصر بين (٢,٠٢ - ٢,٦٩) وبلغ المتوسط الحسابي لبعء الفاعلية (٢,٥٤)، مما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية في (بعد الفاعلية) كانت بدرجة: (ضعيفة)؛ وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

ويتضح من الجدول (٥,٤) كذلك احتلت الفقرة (٣١) المتمثلة في: «يطور المشرف التربوي وعي المعلمين بأدوارهم المختلفة» المرتبة: (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وانحراف معياري (١,٠٧١) وهي درجة: (متوسطة).

احتلت الفقرة (٢٩) المتمثلة في: «يهتم المشرف التربوي بالنمو المتكامل للمعلمين معرفياً ومهاريًا ووجدانيًا» المرتبة: (الثانية) بمتوسط حسابي (٢,٦٨) وانحراف معياري (١,٠٦٢) وهي درجة: (متوسطة).

احتلت الفقرة (٢٨) المتمثلة في: «يمنح المشرف التربوي المعلمين فرصاً لتصحيح أدائهم التدريسي» المرتبة: (الثانية عشر)، بمتوسط حسابي (٢,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٣٠) وهي درجة: (ضعيفة).

ويعزو الباحث مجمل نتيجة حصول (بعد الفاعلية) على مستوى «ضعيف» إلى مجموعة من الأسباب التي قد يكون من بينها أن المشرفين التربويين يمارسون أدوارهم القيادية في هذا البعد مع المعلمين الأوائل أقل مما يجب؛ فوجد المشرفين التربويين لا يتبنون للأفكار الإبداعية للمعلمين، كما أن درجة سماحهم للمعلمين الأوائل بمناقشة تقاريرهم الإشرافية يتم بدرجات أقل مما يجب، وقد يرجع لعدم الثقة بين المشرفين التربويين ربما بسبب الفارق في سنوات الخبرة والمؤهل العلمي بينهم وبين معلمهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة الديموغرافية؟ وقبل الإجابة عن هذا السؤال، لا بد أولاً من معرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة قياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بأبعاده الثلاثة: (احترام وتقدير الذات، العلاقات الاجتماعية، الحوافز والمكافآت) وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول، رقم: (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد: (الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل)

في سلطنة عمان مرتبة تنازلياً.

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى المرجح	ترتيب البعد	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	احترام وتقدير الذات.	3,18	0,483	63,6	متوسط	2	6,626	0,000
2	العلاقات الاجتماعية.	3,22	0,501	64,4	متوسط	1	7,619	0,000
3	الحوافز والمكافآت.	3,16	0,353	63,2	متوسط	3	8,103	0,000
	الرضا الوظيفي للمعلمين.	3,19	0,415	63,8	متوسط		7,936	0,000

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

يتضح من نتائج الجدول ٨ أن المتوسط الكلي لمستوى: (الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل) في سلطنة عمان في سلطنة عمان لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (٣,١٩)، وبوزن نسبي (٨,٦٣٪)، وبدرجة توافر: (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٣,١٦ - ٣,٢٢)، وبأوزان نسبية بين (٢,٦٣٪ - ٤,٦٤٪).

كما يبين الجدول ٨ أن بعد: (العلاقات الاجتماعية) قد تصدر مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان، إذ جاء بالمرتبة: (الأولى) بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (٠,٥٠١) وبمستوى: (متوسط)، إذ تبين أن (٤,٦٤٪) من المعلمين لديهم رضا وظيفي في بعد: (العلاقات الاجتماعية).

ثم بعد: (احترام وتقدير الذات) يأتي بالمرتبة: (الثانية) بمتوسط حسابي (3,18) وانحراف معياري (0,483) وبمستوى متوسط، إذ تبين أن (6,63%) من المعلمين لديهم رضا وظيفي في بعد: (احترام وتقدير الذات)، أما بعد: (الحوافز والمكافآت) فقد جاء بالمرتبة: (الثالثة والأخيرة) بمتوسط حسابي (3,16) وانحراف معياري (0,353) وبمستوى متوسط، إذ تبين أن (2,63%) من المعلمين لديهم رضا وظيفي في بعد: (الحوافز والمكافآت).

وقد يعزي الباحث ذلك إلى أن المعلمين يرغبون باحترامهم وتقدير جهودهم المبذولة والأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية، وتوفير الإمكانيات الكافية لهم لتطبيقها، وأخيراً جاء بعد الحوافز والمكافآت في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3,16) وانحراف معياري (0,353)، وقد يعزي الباحث تلك النتيجة لقلة إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في المؤتمرات العلمية ذات العلاقة، والتوصية للمجيد من المعلمين للحصول على علاوات مالية مناسبة أو تكريمهم على مستوى المحافظات التعليمية وعلى مستوى الوزارة تبعاً لإجادتهم في العمل.

وللإجابة عن السؤال الثاني فإنه يحتوي على ثلاث فرضيات؛ وللتحقق من صحة الفرضيات قام الباحث بما يلي:

الفرض الأول

ينص الفرض الأول: (لا توجد فروق طبيعية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان يعزى

إلى متغير جنس المعلمين (ذكر، أنثى) من وجهة نظرهم)، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار «Independent sample T-test» لمعرفة الفروق بين متوسطات مستويات متغير الجنس (الذكور، الإناث) في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل من أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل، وقد كانت النتائج في الجدول التالي.

الجدول، رقم: (٩) نتائج اختبار «ت» للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان تعزى: (لمتغير الجنس).

أبعاد الرضا الوظيفي	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الاحتمالية (sig)
احترام وتقدير الذات.	ذكر	128	3,08	0,689	140,3	-2,913	0,004
	أنثى	163	3,26	0,178			
العلاقات الاجتماعية.	ذكر	128	3,10	0,699	146,6	-3,235	0,002
	أنثى	163	3,31	0,219			
الحوافز والمكافآت.	ذكر	128	3,09	0,465	168,8	-3,088	0,002
	أنثى	163	3,22	0,213			
الرضا الوظيفي للمعلمين.	ذكر	128	3,09	0,587	141,3	-3,290	0,001
	أنثى	163	3,27	0,157			

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

يوضح جدول ٩ أنه باستخدام اختبار «Independent sample T-test» تبين أن القيمة

الاحتمالية (sig) لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في سلطنة عمان للأبعاد التالية: (احترام وتقدير الذات، العلاقات الاجتماعية، الحوافز والمكافآت) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05) \leq \alpha$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بسلطنة عمان تعزى إلى الجنس لصالح: (الإناث).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ربما أن المعلمات يتبادلن الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهن، ولديهن علاقات اجتماعية واسعة، ولارتباطهن بهذه المهنة وحبهن لها باعتبار أن هذه المهنة رغم صعوبتها وكثرة أعبائها هي مهنة مقدسة ارتبطت بمهنة الأنبياء والرسول يجعل ذلك سبباً في رضاهن بعملهن ولديهن الدافعية أكثر من الذكور في هذه المهنة لتوفير الاستقرار الوظيفي والاجتماعي لهن.

وبالتالي لديهن رضا وظيفي أكثر من المعلمين، كما يرجع الباحث إلى أنه من المتعارف عليه والسائد في مجتمعنا العماني أن أنسب وظيفة للمرأة هي مهنة التدريس؛ لأنها تتعامل مع بنات جنسها من الإناث، ولا يوجد مخالطة مع الذكور، وهذا يخلق لديها في حد ذاته جواً من الرضا الوظيفي رغم المتاعب والتحديات في هذه المهنة.

الفرض الثاني.

ينص الفرض الثاني: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05) \leq \alpha$) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في سلطنة عمان يعزى إلى متغير المؤهل

العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من البكالوريوس) من وجهة نظرهم)

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار «Independent sample T-test» لمعرفة الفروق بين متوسطات مستويات متغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، أعلى من البكالوريوس) في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل، وقد كانت النتائج في الجدول التالي.

الجدول ، رقم: (١٠) نتائج اختبار «ت» للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان تعزى لمتغير: (المؤهل العلمي).

أبعاد الرضا الوظيفي.	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الاحتمالية (sig.)
احترام وتقدير الذات.	بكالوريوس فأقل	182	3,19	0,459	289	0,372	0,710
	أعلى من البكالوريوس	109	3,17	0,524			
العلاقات الاجتماعية.	بكالوريوس فأقل	182	3,21	0,498	289	-0,453	0,651
	أعلى من البكالوريوس	109	3,24	0,509			
الحوافز والمكافآت.	بكالوريوس فأقل	182	3,15	0,344	289	-0,577	0,564
	أعلى من البكالوريوس	109	3,18	0,369			
الرضا الوظيفي للمعلمين.	بكالوريوس فأقل	182	3,19	0,404	289	-0,201	0,841
	أعلى من البكالوريوس	109	3,20	0,436			

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

يوضح جدول ١٠ أنه باستخدام اختبار «Independent sample T-test» تبين أن

القيمة الاحتمالية (.sig) لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان لأبعاد التالية: (احترام وتقدير الذات، العلاقات الاجتماعية، الحوافز والمكافآت) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بسلطنة عمان تعزى إلى: (المؤهل العلمي).

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى أن جميع المعلمين الأوائل باختلاف مؤهلاتهم العلمية يمارسون مهنة التدريس بنفس الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تتطلبها مهنتهم، وتنطبق عليهم جميع الأنظمة والقوانين.

الفرض الثالث.

ينص الفرض الثالث: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان) يعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) من وجهة نظرهم.

ولتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (One way ANOVA) وهو اختبار معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ويشير الجدول (9،4) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين، تعزى لمتغير: (سنوات الخبرة).

الجدول، (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان تعزى لمتغير: (سنوات الخبرة).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	الرضا الوظيفي للمعلمين
٠,٤١٠	٣,٢٢	٥ سنوات فأقل	احترام وتقدير الذات.
٠,٥٠٥	٣,١٦	١٠-٦ سنوات	
٠,٥٣٥	٣,١٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٣٨٤	٣,٢٤	٥ سنوات فأقل	العلاقات الاجتماعية.
٠,٤٩٥	٣,٢٣	١٠-٦ سنوات	
٠,٦٢٢	٣,١٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٢٩٢	٣,١٨	٥ سنوات فأقل	الحوافز والمكافآت.
٠,٣٧٢	٣,١٨	١٠-٦ سنوات	
٠,٣٩٢	٣,١٢	أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من الجدول ١١ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان لمستويات: (متغير سنوات الخبرة)؛ حيث نلاحظ المتوسطات الحسابية في بعد: (احترام وتقدير الذات) تراوحت بين (٣,١٦ و ٣,٢٢)، وجاء بالمرتبة: (الأولى) متغير: (٥ سنوات فأقل) بمتوسط حسابي (٣,٢٢).

أما في بعد: (العلاقات الاجتماعية) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,١٧ و ٣,٢٤)

حيث جاء في المرتبة: (الأول)، متغير: (٥ سنوات فأقل) وذلك بمتوسط حسابي (٣،٢٤)، في حين أن المتوسطات الحسابية في بعد: (الحوافز والمكافآت) فقد تراوحت بين (٣،١٢) و (٣،١٨)، حيث جاء كلاً من (٥ سنوات فأقل و ٦ - ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي (٣،١٨)، ولمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات الحسابية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي.

الجدول، (١٢): اختبار تحليل التباين الأحادي «One way ANOVA» للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان تعزى لمتغير: (سنوات الخبرة).

الرضا الوظيفي. أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية (.sig)
احترام وتقدير الذات.	بين المجموعات	٠,٢٠٥	٢	٠,١٠٢	٠,٤٣٥	٠,٦٤٨
	داخل المجموعات	٦٧,٧٠٣	٢٨٨	٠,٢٣٥		
	المجموع	٦٧,٩٠٨	٢٩٠			
العلاقات الاجتماعية.	بين المجموعات	٠,٢٤٨	٢	٠,١٢٤	٠,٤٩٢	٠,٦١٢
	داخل المجموعات	٧٢,٧٢٣	٢٨٨	٠,٢٥٣		
	المجموع	٧٢,٩٧٢	٢٩٠			
الحوافز والمكافآت.	بين المجموعات	٠,١٧٩	٢	٠,٠٨٩	٠,٧١٤	٠,٤٩١
	داخل المجموعات	٣٦,١٠١	٢٨٨	٠,١٢٥		
	المجموع	٣٦,٢٨٠	٢٩٠			

٠,٦٥٨	٠,٤١٩	٠,٠٧٣	٢	٠,١٤٥	بين المجموعات	الرضا الوظيفي للمعلمين.
		٠,١٧٣	٢٨٨	٤٩,٩٣٩	داخل المجموعات	
			٢٩٠	٥٠,٠٨٥	المجموع	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$.

يوضح جدول ١٢ أنه: باستخدام اختبار «One Way ANOVA» تبين أن القيمة الاحتمالية (.sig) لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان للأبعاد الثلاثة: (احترام وتقدير الذات، العلاقات الاجتماعية، الحوافز والمكافآت) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان تعزى إلى: (سنوات الخبرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المعلمين في بداية عملهم تكون علاقاتهم محدودة، ويسعون إلى تكوين علاقات واسعة وتبادل المعرفة والاستفادة من المعلمين القدامى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

السؤال الثالث: (إلى أي مدى ترتبط درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة «ريدن» والرضا الوظيفي للمعلمين؟)

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ«ريدن» والرضا

الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

الجدول ١، (١٣): قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان.

الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل		الأنماط القيادية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	**٠,٤٢٦	بعد المهمة.
٠,٠٠٠	**٠,٣٥٦	بعد العلاقات.
٠,٠٠٠	**٠,٤٤٥	بعد الفاعلية.

يبين الجدول ١٣ وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين كل من الأنماط القيادية: (بعد المهمة، بعد العلاقات، بعد الفاعلية) للمشرفين التربويين والرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد: «المهمة والرضا الوظيفي) للمعلمين الأوائل (٠,٤٢٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بين بعد: (العلاقات والرضا الوظيفي) للمعلمين الأوائل (٠,٣٥٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠).

بينما بلغ معامل الارتباط بين بعد الفاعلية والرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل (٠,٤٤٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وتم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين: (الأنماط القيادية لأبعاد الثلاثة) وأبعاد: (الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل) بشكل تفصيلي، والجدول ١٤ يبين العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» والرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان.

الجدول، (١٤): معامل الارتباط ومستوى الدلالة للعلاقة الارتباطية بين: (الأنماط القيادية

للأبعاد الثلاثة) وأبعاد: (الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان).

الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل				
الأنماط القيادية احترام وتقدير الذات		العلاقات الاجتماعية	الحوافز والمكافآت	
معامل الارتباط	بعد المهمة.	**٠,٣٨٦	**٠,٤٠٥	**٠,٤٠٠
مستوى الدلالة		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	بعد العلاقات.	**٠,٣٢١	**٠,٣٣٠	**٠,٣٤٥
مستوى الدلالة		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	بعد الفاعلية.	**٠,٣٧٦	**٠,٤٢٨	**٠,٤٤٨
مستوى الدلالة		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول ١٤ وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين بعد: (المهمة واحترام وتقدير الذات)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($٠,٣٨٦$) عند مستوى دلالة ($٠,٠٠٠$)، ومعامل الارتباط بين بعد: (المهمة والعلاقات الاجتماعية) ($٠,٤٠٥$) عند مستوى دلالة ($٠,٠٠٠$)، ومعامل الارتباط بين بعد: (المهمة والحوافز والمكافآت) ($٠,٤٠٠$) عند مستوى دلالة ($٠,٠٠٠$).

كما يبين الجدول (١٢،٤) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين بعد: (العلاقات واحترام وتقدير الذات)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($٠,٣٢١$) عند مستوى دلالة ($٠,٠٠٠$)، وبلغ معامل الارتباط بين بعد: (العلاقات والعلاقات

الاجتماعية) (٠,٣٣٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، ومعامل الارتباط بين بعد: (العلاقات والحوافز والمكافآت) (٠,٣٤٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠).

كما يوضح الجدول (١٢,٤) وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$ بين بعد: (الفاعلية واحترام تقدير الذات) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٧٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بين بعد: (الفاعلية والعلاقات الاجتماعية) (٠,٤٢٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بين بعد: (الفاعلية والحوافز والمكافآت) (٠,٤٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وهذا يشير إلى أن الأنماط القيادية لنظرية «ريدن» من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها بشكل دائم لما لها من دور في رضا المعلمين الوظيفي وانعكاس ذلك إيجاباً في الحقل التربوي؛ حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠,٠٥$ بين بعد المهمة والرضا الوظيفي للمعلمين.

وهذا يشير إلى أن المشرفين التربويين باستخدامهم أنماط حديثة، وتوفير الدعم الاجتماعي والمادي للمعلمين يساعدهم على رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما يتضح وجود علاقة ارتباطية: (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠,٠٥$ بين بعد العلاقات والرضا الوظيفي للمعلمين، وهذا يشير إلى أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المشرفين التربويين والمعلمين والثقة المتبادلة بينهم يزيد من معدل مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

بينما العلاقات السيئة والتي يسودها التوتر بين المشرفين التربويين والمعلمين يضعف من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأخيراً وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين بعد الفاعلية والرضا الوظيفي للمعلمين وهذا يشير إلى أن اعطاء المعلمين دورات تدريبية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام بأفكارهم الإبداعية يرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

خلاصة الدراسة

بينت نتائج الدراسة مايلي:

أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ «ريدن» بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاءت: (متوسطة)، كذلك بينت نتائج الدراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بسلطنة عمان جاء: (متوسطاً).

كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بسلطنة عمان تعزى إلى الجنس لصالح: (الإناث)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بسلطنة عمان تعزى إلى: (المؤهل العلمي).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان تعزى إلى: (سنوات الخبرة)، كذلك

جود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين بعد: (المهمة والرضا الوظيفي للمعلمين)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين بعد: (العلاقات والرضا الوظيفي للمعلمين).

التوصيات.

توصلت الدراسة بناء على نتائج الدراسة إلى عدد من التوصيات، وكان من أبرزها،

ما يلي:-

1. أهمية قيام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية في مسقط والداخلية والظاهرة والبريمي بتبني وتعزيز الأنماط القيادية لنظرية «ريدن» وتوظيفها من قبل المشرفين التربويين في مجال العمل الإشرافي، بما ينعكس بالفوائد التربوية الكبيرة على المسار التعليمي، وأثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي.
2. ضرورة اهتمام القيادات التربوية العمانية في المحافظات التعليمية بالرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في السلطنة من خلال العمل الجاد والمكثف على تحسينه ورفع مستوياته وتوظيفه بما يحقق الابداع والتميز.
3. العمل بشكل مستمر على تعزيز أواصر العلاقة الاجتماعية بين المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل.
4. عقد البرامج التدريبية والندوات المتخصصة لتعزيز درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ«ريدن».

5. اختيار الكفاءات الإشرافية المناسبة من خلال إتباع القيادة التربوية العمانية لمستويات الكفاءة والفاعلية المهنية عند الترشيح لشغل وظائف الإشراف التربوي. مقترحات الدراسة.

توصلت الدراسة بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها، إلى عدد من المقترحات، وكان من أبرزها، ما يلي:-

1. الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «هيرسي وبلانتشرد»، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

2. الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «هالبن»، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

3. الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقاً لنظرية «القيادة الإبداعية» وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

المراجع.

١. إبراهيم، حنان عباس وعلي، أميرة محمد. ٢٠١٨. «العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم». مجلة العلوم التربوية. مجلد. ١٩. عدد (٣): ص ص. ٤٧ - ٦٢.
٢. البندري، محمد سليمان، والعتوم، عدنان الشيخ. ٢٠٠٢. «طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن». مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد. ٣. عدد (٣): ص ص. ٩١ - ١٢١.
٣. الجريدة، محمد سليمان والبوسعيدي، حمد بن حمود بن حمد. ٢٠١٧. «درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف الإبداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان». مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث. مجلد. ٣. عدد (٩): ص ص. ١ - ١٨.
٤. الجريدة، محمد سليمان. ٢٠١٤. «درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن ((Reddin في ولاية صور بسلطنة عمان». مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. مجلد. ٤٨. عدد (١): ص ص. ١ - ٣٢.
٥. الجريدة، محمد، والعلوي، أحمد. ٢٠١٨. «درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها». مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث. مجلد. ٤. عدد (٧): ص ص. ١٧ - ٣٧.

6. الحجري، ناصر بن سلطان بن سالم. ٢٠١٤. أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم التربية والدراسات الإنسانية. كلية العلوم والآداب. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
7. حسين، بلال سيد هاشم. ٢٠١٨. السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية. (ط١). الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
8. حسين، سلامة عبد العظيم. ٢٠٠٦. الإدارة المدرسية والصفية المتميزة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
9. حمود، خضير كاظم. ٢٠٠٢. السلوك التنظيمي. (ط١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. الراشدي، سعيد بن راشد بن سعيد. ٢٠١٨. «الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي (١١ - ١٢) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان». مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد. ٥. عدد (٢٠): ص ص. ١٨٢ - ٢٢٨.
11. راضية، دريوش. ٢٠١٨. الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. (دراسة ميدانية لبعض ثانويات تيزي وزو - نموذجاً) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (L M D) في علوم التربية (غير منشورة). قسم علوم التربية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر:

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

12. الزعبي، مروان طاهر. ٢٠١١. الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير

درجاته، وأساليب زيادته في العمل. (ط١). عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

31. سالم، أحمد الصالح وأمعر، دوقات. ٢٠١٥. السلوك القيادي وعلاقته بمستوى

الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية. (مذكرة مقدمة لاستكمال

متطلبات شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة). قسم

العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: جامعة الشهيد

حمة لخضر - الوادي.

14. السعود، راتب سلامة. ٢٠١٣. القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). (ط١). عمّان: دار

صفاء للنشر والتوزيع.

15. الشيببي، حميد عبدالمجيد. ١٩٨٢. «الموقف المؤثر للقائد الإداري وفقاً لنظرية

الأبعاد الثلاثة (3 D Theory)، مجلة كلية العلوم الإدارية. مجلد. ٨. ص ص.

٤١ - ٦٦.

16. شهاب، شهرزاد محمد. ٢٠٠٧. «السلوك القيادي للمشرفين التربويين من وجهة

نظر معلمي المدارس الابتدائية في مدينة الموصل». مجلة التربية والعلم. العراق.

مجلد. ١٤. عدد (٤): ص ص. ٢٨٠ - ٣٠٤.

17. الصليبي، محمود عيد المسلم والسعود، راتب سلامة. ٢٠١٠. «الأنماط القيادية

لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها

بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم». مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، مجلد.

٣٧ عدد (٢): ص ص. ٤٨٨ - ٥٠٣.

18. الطعاني، حسن أحمد. ٢٠١٠. الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه،

أساليبيه). (ط٤). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

19. عايش، أحمد جميل محمد. ٢٠١٢. «ممارسة المشرفين التربويين لنظرية الأبعاد

الثلاثة في القيادة لردن (Reddin): دراسة مطبقة على وكالة بالأردن». المجلة

التربوية، الكويت. مجلد. ٢٦. عدد (١٠٢) ص ص. ٣٠٩ - ٣٤٩.

20. عبيدات، سهيل. ٢٠٠٧. إعداد المعلمين وتنميتهم. (ط١). عمان: عالم الكتب

الحديث.

21. العبيدانية، خلود بنت أحمد بن عامر. ٢٠١٨. «درجة ممارسة المشرف التربوي

للمجال الأول لمهارات الإشراف القيادي التحويلي، دراسة من وجهة نظر المعلمات

بسلطنة عمان». مجلة بردانيا. عدد (٣): ص ص. ٢٢ - ٤٠.

22. العدوانى، حنان ناصر. ٢٠١٣. الأنماط السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة

ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والمناهج. كلية العلوم التربوية. الأردن: جامعة

الشرق الأوسط.

23. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. ٢٠٠٦. القيادة والدافعية في الإدارة التربوية.

(ط١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

24. العميان، محمود سلمان. ٢٠١٣. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال.

(ط٦). عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

25. الأغبري، عبدالصمد. ٢٠٠٣. « تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في

الأنماط القيادية لدى عينة مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية». المجلة

التربوية. مجلد. ١٧. عدد (٦٦): ص ص. ١٤٥ - ١٨٤.

26. الرواس، منى بنت عبد السلام. ٢٠١٣. الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم

ما بعد الأساسي بولاية صلالة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة).

سلطنة عمان: جامعة ظفار.

27. الريح، غيداء أحمد الفكي. ٢٠١٨. الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس

وأثره في تحسين الأداء المهني. (دراسة حالة: مدارس الجودة أساس، الخرطوم)،

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز. كلية الدراسات العليا.

السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

28. قشوع، شادي خالد حسن. ٢٠١٦. درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط

القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم في المدارس الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة).

كلية الدراسات العليا. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

29. الفريحات، غالب عبد المعطي. ٢٠٠٠. الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية

متنوعة. عمان: الشركة العربية للطباعة والنشر.

30. كنعان، نواف. ٢٠٠٩. القيادة الإدارية. (ط٦). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
31. الكندي، مصطفى بن هلال. ٢٠١٤. الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم التربية والعلوم الإنسانية. كلية العلوم والآداب. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
32. محيسن، وجدي أحمد. ٢٠٠٤. مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. غزة: الجامعة الإسلامية.
33. لهلوب، ناريمان يونس، ٢٠١٥. مهارات القيادة التربوية الحديث. (ط١). عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع. 2020-1441
34. محمد، ليلى بابر. ٢٠١٩. «الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالأساليب تنمية التفكير». المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مجلد. ٨. عدد (١١): ص ص ٣٠-٤٧.
35. المساد، محمود أحمد. ٢٠٠٢. الإدارة الفعّالة. (ط١). لبنان: مكتبة لبنان.
36. المصري، إيهاب عيسي؛ وعامر، طارق عبد الرؤوف. ٢٠١٥. القيادة الإدارية والقائد الإداري. القاهرة: دار الكتب المصرية.
37. واعر، وسيلة. ٢٠١٥. دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال. (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية)

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة. قسم العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خضير. بسكر. الجزائر.

38. وزارة التربية والتعليم. ٢٠١٩. دوائر الإحصاء والمؤشرات بمديريات المحافظات

التعليمية. سلطنة عمان.

39. Kouni, Z., Koutsoukos, M & Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*. 6 (10): P 158– 168.
40. Agnihotri, A, K. (2013). Job Satisfaction among School Teachers. *Indian Streams Research Journal*, 3 (2). P 1–7
41. .De Nobile, J. (2003). Organization Communication, Job satisfaction and Occupational Steers in Catholic Primary Schools. Unpublished Doctoral Thesis, University of New South Wales, Sydney. P 1–386.
42. .Iqbal, A & Akhater, S. (2013). Job satisfaction of secondary school teachers. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(1): P 49–65.

43. Kouni, Z., Koutsoukos, M & Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. Journal of Education and Training Studies. 6 (10): P 158– 168.
44. Kumar, A. (2015). Job Satisfaction among Female Teachers: A comparative study. International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM) 2 (5): P 50–63.
45. Rizi, Rezvan. Azadi, A. Farsani, M. & Aroufzad, S. (2013). Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. european journal of sports and exercise science, 2 (1): P 7–11.
46. Toropova, A. Myrberg, E.& Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristic. Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group. P 1–27.



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

(IJHS)

IJHS

International Journal of
Human and Social Sciences Research and Studies

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية
2449 لسنة 2020