

## Transformational Leadership Among Government School Principals and Its Relationship to Teachers' Professional Compatibility in The Governorate of South Al-Sharqiyah in The Sultanate of Oman

Mr. Tariq Juma Al-Rasbi\*<sup>1</sup>, Dr. Rabia Al-Mur Al-Dhuhli<sup>2</sup>, Dr. Radhiya Sulaiman Al-Habsi<sup>2</sup>, Dr. Yaqoob Salim Al-Thani<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ministry of Education | Sultanate of Oman

<sup>2</sup> University of Nizwa | Sultanate of Oman

Received:  
24/02/2024

Revised:  
05/03/2024

Accepted:  
28/03/2024

Published:  
30/08/2024

\* Corresponding author:  
[hafsa.t.alrasbi@gmail.com](mailto:hafsa.t.alrasbi@gmail.com)

**Citation:** Al-Rasbi, T. J., Al-Dhuhli, R. A., Al-Habsi, R. S., & Al-Thani, Y. S. (2024). Transformational Leadership Among Government School Principals and Its Relationship to Teachers' Professional Compatibility in The Governorate of South Al-Sharqiyah in The Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(8), 59 – 78. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.T240224>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of transformational leadership practice among public school principals and its relationship to the professional adjustment of teachers in the South Al-Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman. It followed the descriptive, correlational approach. It used a questionnaire, and after ensuring its validity and reliability, it was applied to (381) male and female teachers, The study found that the degree of public school principals' practice of transformational leadership was high in the overall score and in all dimensions. It also revealed that there were no statistically significant differences in the average teachers' estimates of the degree of practice of transformational leadership among public school principals due to the variables of years of experience and job level, It concluded that the level of professional compatibility among public school teachers was high, in the overall score and in all dimensions. It revealed that there were no statistically significant differences between the averages of teachers' estimates of the level of professional compatibility among teachers in public schools due to the variables: years of experience, and the presence of statistically significant differences due to the dimension of job level in all dimensions and the total score with the exception of compatibility with work colleagues, and the differences came in favor of the first teacher. It revealed that there is a positive and statistically significant correlation between public school principals' practice of transformational leadership and teachers' professional compatibility.

**Keywords:** transformational leadership, professional compatibility for teachers, South Al-Sharqiyah Governorate, Oman.

### القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان

أ. طارق جمعه الراسبي\*<sup>1</sup>، د/ ربيع بن المرّ الذهلي<sup>2</sup>، د/ رضية سليمان الحبسية<sup>2</sup>، د/ يعقوب سالم ال ثاني<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم | سلطنة عمان  
<sup>2</sup> جامعة نزوى | سلطنة عمان

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسطنة عمان، واتبعنا المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام استبانة طبقت على (381) من المعلمين والمعلمات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية جاءت مرتفعة في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). كما توصلت إلى أن مستوى التوافق المهني لدى معلمي المدارس الحكومية جاء بمستوى مرتفع، في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد. وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمستوى التوافق المهني في جميع الأبعاد والدرجة الكلية باستثناء التوافق مع زملاء العمل ولصالح معلم أول، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية والتوافق المهني لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التوافق المهني للمعلمين، محافظة جنوب الشرقية، سلطنة عمان.

## 1- المقدمة.

للقيادة أهمية كبيرة لكل مؤسسة إنتاجية فهي المحرك والمؤثر على سلوك العاملين، ومن خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بالقيادة؛ نجد أن الأطر النظرية والاتجاهات الفكرية تتفق على أهميتها وخاصة في عصر الثورة الصناعية الرابعة والتي تشهد انفجاراً معرفياً ومعلوماتياً وتكنولوجياً هائلاً غير مسبوق، ويتمثل ذلك في تنبع وتبني أحدث الممارسات التي يستطيع من خلالها القادة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

وتُعدّ القيادة التحويلية من المواضيع المهمة التي تم التركيز عليها في القرن الحادي والعشرين بسبب التحديات التي تواجه المدارس بشكل خاص والمؤسسات التربوية بشكل عام، كما أشار الحربي (2021) إلى أنها المؤثر في اجتذاب الموظفين نحو اتجاهات جديدة وثقافة وظيفية مبدعة لتحويل الأهداف المستقبلية إلى أهداف محققة، من خلال إثارة الدافعية والحماس والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

وكشفت دراسة هايسيني وهوكسا (Hyseni and Hoxha, 2021) أن للقيادة التحويلية التي يتمتع بها مديرو المدارس دوراً فعالاً في إثارة دافعية المعلمين اتجاه مهامهم مما ينعكس إيجاباً على نوعية التعليم. كما أثبتت دراسة لي وكيو (Lee and Kuo, 2019) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية وتحفيز المعلمين للعمل وزيادة جودة التعليم ومخرجاته.

وأشارت دراسة السكيتي (2020) إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى بذل المزيد من الإبداع في المدرسة من قبل المدير اتجاه المعلمين؛ وذلك بالتحفيز والإلهام وبث روح المنافسة والإبداع والحماس في نفوسهم، وشحن طاقاتهم الداخلية وإظهارها من أجل الارتقاء بالمدرسة للأفضل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إشباع حاجات المعلمين كل حسب قدراته ورغباته وإمكانياته. كما أشار أيضاً إلى ضرورة الاستمرار في تقديم الدورات التدريبية لزيادة اليقظة الذهنية لدى المعلمين والاهتمام الدائم من قبل مديري المدارس بتحفيز المعلمين في كافة المجالات من أجل الشعور بالفخر وإجادة العمل.

وأوضح المخلافي (2007) إلى أن للقيادة التحويلية أبعاداً يسلكها القادة تؤدي إلى نتائج عالية ومن أبرزها التأثير المثالي، ويتمثل في استخدام القائد التربوي التحويلي أسلوباً يجعل سلوكه مثلاً يقتدى به، ويحترمه الآخرون، ويثقون به، ويعتبرونه قدوة حسنة، أما البعد الآخر فيتمثل في الدافعية الإلهامية والتي تعني السلوك الذي يحفز الآخرين لأداء أفضل الأعمال والفوز بأفضل الدرجات، والبعد الثالث ويتمثل في الاستئارة الفكرية وهي مشاركة القائد التربوي التحويلي للآخرين في اتخاذ القرارات، وصنع الأهداف، واختيار الأساليب والوسائل المختلفة لتنفيذها، وأخيراً بعد الاعتبارية وتعني أن القائد التحويلي يهتم بالفرد من خلال اهتمامه بجميع التابعين خاصة بالأشخاص الذين هم بحاجة إلى رعاية خاصة.

ومن أبرز ما أوصت به دراسة فرانسيسكو (Francisco, 2019) ضرورة الاستمرار في تنمية قدرات مديري المدارس في ممارسة القيادة التحويلية لدورها الكبير في رفع الكفاءة الذاتية للمعلمين.

وتعامل مدير المدرسة مع الكادر الإداري والتدريسي والطلبة يتطلب سمات شخصية معينة، تكون سبباً لنجاحه في مجال عمله، ومن هنا تأتي أهمية التوافق المهني؛ فالمعلم الذي لديه قصور في التوافق المهني لا يستمر في عمله طويلاً ولا يؤدي عمله على أكمل وجه، ولا يحقق الإنجازات التي يرغب في تحقيقها (الصالح وأبو صعيبيك، 2015).

ويعد مفهوم التوافق المهني من المفاهيم ذات الطابع الإيجابي، حيث يشير إلى قدرة الفرد على التوافق مع مهنته وزملائه ورؤسائه، ومع خصائصه الذاتية وميوله ومع مطالب العمل وظروفه المتغيرة، وتوافقه مع دخله وشعوره بالأمن والاستقرار في العمل، والمقدرة على التقدم، وتحسين المهارات وإنجاز العمل إنجازاً مرضياً (الرواحية، 2016).

ومن مظاهر التوافق المهني كما أوردها زروق، قيقوب (2018) أنه أصبح مؤشراً للنجاح في المهنة على اختلاف أنماطها وعلى قدرة الفرد على التكيف مع العمل ومتطلباته، والتوافق المهني له مظاهر عديدة يمكن الوقوف عليها من خلال مظهرين أساسيين هما: الرضا والإرضاء، فالرضا هو الرضا الإجمالي عن العمل وبيئة العمل مثل المشرفيين والزملاء والمؤسسة التي يعمل بها، وساعات العمل، والأجر، ونوع العمل الذي يشغله، كما يشمل حاجات العامل وتحقيق أوجه طموحاته. والإرضاء وهو مدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته وبالطريقة التي يقدره بها رؤساؤه وزملاؤه، وهي التي يعبر عنها سلباً بتغيب العامل وتأخره عن مواعيد العمل والحوادث التي تقع منه أو يقع فيها وعدم استقراره في العمل، والتي يعبر عنها إيجابياً بتوافق قدراته ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته.

ويوضح السيابي وآخرون (2018) أن السمات الشخصية من العوامل المؤثرة في التوافق المهني بشكل أو بآخر، فالاستعداد للعمل ودقته والمهارات اليدوية، واستخدام العدة والآلات، والمقدرة على القيادة، والإدارة، والضبط النفسي، وتقبل النقد، والنقد الذاتي، والشجاعة، والطاعة والاحترام، والتوافق مع ظروف العمل، وغيره من السمات تؤثر في التوافق المهني للفرد. وأظهرت دراسة أكني وآخرون (Akinyemi et al., 2020) أن المعلمين لديهم علاقة عمل جيدة مع زملائهم أدت إلى تعاونهم على التعامل مع تحديات العمل المدرسي وزادت الثقة بينهم مما أدى إلى التوافق والانسجام المهني بينهم.

وفي هذا السياق فإن مدير المدرسة والإدارة المدرسية عموماً تعد بمثابة أساس يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية لإعداد جيل قادر على التعامل مع متطلبات العصر الحالي، ولإتمام هذا البناء بنجاح فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى قائد ذي كفاءة وذو شخصية قيادية من أجل احتواء جميع العاملين في المدرسة لتحقيق التوافق المهني لهم، وبالتالي ينعكس إيجاباً على الأجيال وعلى تحقيق الأهداف المرسومة.

وفي ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

### 2-1- مشكلة الدراسة:

يعتبر القائد التربوي التحويلي المتمتع بالكفاءة من أهم أسباب نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها المرسومة. فمهما توفرت الإمكانيات المادية والبشرية فإنها لن تحقق الأهداف المنشودة ما لم يتوفر لها قائد ذو كفاءة حتى يحسن توظيفها. وأظهرت نتائج دراسة السكيبي (2020) إلى وجود قصور في تعميق نشر ثقافة القيادة التحويلية، وممارستها بشكل مستمر لإدارات المدارس من خلال البرامج المهنية التي تقدم لهم سواء على مستوى المعهد التخصصي أو مراكز التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات. وأشارت نتائج دراسة الحامدي (2019) تدني في ممارسة القيادة التحويلية بمدارس محافظة الظاهرة حيث جاءت بمستوى متوسط.

وبينت نتائج دراسة الجرايدة والمسقري (2018) وجود قصور في الصلاحيات الإدارية والمالية التي تعطى لمديري المدارس والخاصة بتحفيز المعلمين، وأوصت بضرورة إعطاء مديري المدارس صلاحيات أوسع خاصة في مجال تحفيز المعلمين. وأظهرت نتائج دراسة الروشدية (2018) إلى وجود قصور في إجراء دراسات حول تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال اتجاهات المعلمين. وبينت دراسة البلوشي (2016) إلى وجود قصور في تدريب مدراء المدارس على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لتكون لديهم تصورات واضحة عن أهمية القيادة التحويلية من أجل ترجمتها في الواقع الفعلي.

وبينت دراسة الرواحية وحمود (2018) إلى ضعف إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم للفعاليات المتعلقة بتنمية الأنشطة والندوات والدراسات بما يكفل تحقيق وتطوير القدرات والمواهب المتعددة للموظفين من أجل تحقيق التوافق المهني لهم. وتوصلت دراسة الرجبي وحمود (2017) إلى وجود تدني في مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بالنسبة للمجموع الكلي للمقياس. وأظهرت دراسة الرجبي (2016) إلى أن مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة حيث كان مستوى المقياس متوسطاً.

ومن خلال عمل الباحث كمحاضر في الجامعة لطلبة الماجستير والذين يكون أغلبهم مديري مدارس أو مشرفي إدارة مدرسية، لاحظ أن بعض مديري المدارس ليس لديه معرفة وإلمام بنمط القيادة التحويلية لربما يعود لقلة الاطلاع والتدريب الذي يتلقاه أو لكثرة المهام وضغوط العمل، ومن خلال ملاحظات الباحث للمدارس التي عمل بها وجد أن هناك قصوراً في تكييف وتوافق المعلمين مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل، مما يشير إلى ضرورة قيام مدير المدرسة باتباع أساليب واستراتيجيات في نمط القيادة من أجل إحداث التغيير داخل المدرسة : لتحقيق جودة الأداء، وكذلك التعامل مع التحديات بشكل أفضل من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعد هذه الدراسة -على حد علم الباحثين- من الدراسات القليلة التي تربط بين متغير إداري (القيادة التحويلية) بمتغير نفسي (التوافق المهني) للمعلمين، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

### 3-1- أسئلة الدراسة.

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟
- 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
- 3- ما مستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

- 4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان التي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
- 5- ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية والتوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

#### 4-1-أهداف الدراسة

هدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية تبعاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- 3- التعرف إلى مستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.
- 4- كشف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظتي جنوب الشرقية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- 5- فحص طبيعة العلاقة الارتباطية ودلالاتها الإحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية والتوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

#### 5-1-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية العلمية (النظرية): تضيف الدراسة معرفة جديدة حول القيادة والتوافق المهني للمعلمين، والعلاقة بينهما. وتعد نواة لدراسات مستقبلية من أجل مواجهة تحديات الحقل التربوي بالطرق العلمية والبحث العلمي للتهوض بالمجتمع وإعداد جيل واعد في المستقبل.
- الأهمية العملية (التطبيقية): تقديم المساعدة للمعنيين في وزارة التربية والتعليم وإدارات المدارس للتعرف على مستوى القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية، ومستوى التوافق المهني للمعلمين والعلاقة بينهما، وكذلك مساعدة المسؤولين في الميدان التربوي لتعزيز مواطن القوة وإيجاد حلولاً للتحديات الحالية؛ لتحقيق أهداف نظام التعليم بكفاءة.

#### 6-1-حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحد الموضوعي: درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على جميع المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2022-2023م.

#### 7-1-مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- القيادة التحولية: عرّفت وفاء (2015) القيادة التحولية على أنها "تعمل على تطوير وتشجيع المرؤوسين، والتعاون بين القائد والعاملين على تحقيق الأهداف، وهذا التعاون مبني على الثقة والأخلاق والقُدوة والقيم المشتركة وكذلك المقدرّة على إحداث تغييرات تتماشى مع سلوكيات الأفراد وزيادة إلزامهم لتحقيق أهداف المنظمة، واعتبرت على أنها تستخدم الرؤى المشتركة" (ص. 18).

- ويعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها الدرجة التي تحصل عليها عبارات أبعاد القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المدارس بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان من أجل استثارة جهود المعلمين لتحقيق الأهداف المرسومة، والتي أعدها الباحثون.
- التوافق المهني: ويعرّف التوافق المهني بأنه: "العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التوافق بينه وبين البيئة المهنية". (فحجان، 2010، ص. 18).
- ويعرف الباحثون التوافق المهني إجرائياً: بالدرجة التي تحصل عليها عبارات الاستبانة التي أعدها الباحثون والتي تعبر عن عملية انسجام المعلمين في بيئة العمل من خلال علاقتهم مع الإدارة المدرسية وعلاقتهم المهنية مع بعضهم البعض وتكيفهم مع طبيعة وظروف العمل، ينعكس إيجاباً على تلاميذهم.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2-الإطار النظري.

#### 1-1-2-القيادة التحويلية:

اتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير على أن ظهور مفهوم القيادة التحويلية جاء على يد العالم الأمريكي (بيرنز Burns) في عام 1978م، ثم تتطور مفهوم القيادة التحويلية نتيجة إسهامات العلماء والباحثين، وتركز نظرية بيرنز على التكامل بين الجماعات والمهارات من أجل تطوير العمليات الإدارية (البلوشي، 2016).

فقد عرّف داي (Day, 2011) القيادة التحويلية أنها "العملية التي يقوم القائد من خلالها بتعزيز أداء المجموعة أو التنظيم بما يتجاوز التوقعات بحكم الارتباط العاطفي القوي بأتباعه أو بالالتزام الجماعي بقضية أخلاقية أعلى" (ص. 298). وعرفها الحربي (2021) "بأنها علاقة ذات شراكة أخلاقية ودافعية فيما بين القادة والأتباع، حيث تصبح أساسيات السلطة والقوة مرتبطة ببعضها ومستمرة في البحث عن أهداف مشتركة وأكثر قيمة وأكثر سمواً" (ص. 135)، وكما عرّفها حلاق (2020) بأنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (ص. 45). وعرف ليثود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 2000) القيادة التحويلية أنها "عملية إعادة تعريف مهمة الناس ورؤيتهم، وتجديد التزامهم وإعادة هيكلة أنظمتهم لتحقيق الهدف. إنها علاقة من التحفيز المتبادل والارتقاء الذي يحول الأتباع إلى قادة وقد يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين. ومن ثم، يجب أن تركز القيادة التحويلية على أسس أخلاقية" (ص. 1).

وذكر الغامدي (2021) العديد من الأسباب التي تبين أهمية القيادة التحويلية من أهمها الآتي: تُعد القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، وكذلك ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل. ومن الأسباب أن سلطة القيادة التحويلية سلطة أخلاقية والتي تمثل إطاراً مرجعياً، وتستمد تلك السلطة من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة كالعادل والصدق، ... الخ. والقيادة التحويلية تُعد أداة فعالة للقيادة لمكافحة الفوضى في أماكن العمل. وتعمل القيادة التحويلية على وضع معايير للمؤسسات بما يجعلها قادرة على مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والنظام الداخلي.

والقيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية، ومن خلال ممارستها سوف يصل القائد إلى مستوى عالٍ من النجاح، حيث يوجد اتفاق شبه تام على هذه الأبعاد في معظم الدراسات وذكرها العديد من العلماء والباحثين وهي على النحو الآتي: بُعد التأثير المثالي أو الكاريزما حيث يتمثل في سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير العاملين، ويتطلب ذلك القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وتقديم حاجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية (المعاينة والجراحشة، 2019)، وُبعد الدافعية الإلهامية حيث يعمل على إثارة دافعية العاملين وحماستهم، وإذكاء روح العمل الجماعي واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة (الحامدي، 2019). وأشار خيري (2014) إلى بُعد الاستثارة الفكرية وفيه يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل العاملين. أما بُعد الاعتبار الفردي فقد أشار إليه الغنميين (2022) بأنه اهتمام القائد بالعاملين وإمكانية نمو وتطوير مهاراتهم، من خلال الحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات معهم وفقاً للفروق الفردية بينهم (الغنميين، 2022).

ومما تقدم يتضح أن القائد التحويلي يمتلك رؤى واضحة، وهو قادر على إيصالها للعاملين بطريقة وجدانية تجعلهم يرونها كما يرون واقعها؛ فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها، ويعمل بجد وثقة مع العاملين ويجتهدون كفريق عمل لتحقيق نتائج فعالة، من خلال توظيف الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وخصائصها بهدف الوصول إلى إنتاجية عالية.

## 2-1-2-التوافق المهني:

يعد التوافق المهني أحد فروع التوافق العام المتعلق بمجال العمل، لذلك اهتم العلماء والباحثون بمفهومه، فقد عرفه بن غريال (2015) على أنه: "تلك العملية التي يسعى من خلالها الفرد إلى إحداث التوازن بين إشباعات حاجاته وطموحاته وما تتطلبه البيئة المحيطة؛ مما يخلق لديه إحساساً بالرضا والارتياح" (ص. 96). وعرف علوطي (2018) التوافق المهني بأنه: "قدرة الفرد على التكيف والانسجام مع بيئة عمله وإنتاج ما هو مطلوب منه وفقاً لقدراته وطاقاته التي يتمتع بها" (ص. 55). وعرفت نوال (2020) التوافق المهني: "الإيجابية في التفاعل والاستمرارية لهذا التفاعل وينتج عن هذا التفاعل الرضى والقبول بين الفرد ونفسه وبين الفرد والبيئة المحيطة به وبكافة مكوناتها" (ص. 32). وعرف (منصور ومحمد، 2021) التوافق المهني للمعلم بأنه: "الوضع النفسي الإيجابي الذي يصل إليه المعلم نتيجة مدى قدرته على تحقيق التكيف والتوازن بين إمكاناته وقدراته وميوله واستعداداته المهنية وبين ما تتطلبه مهنة التدريس من مهام" (ص. 193).

ومما سبق يتضح مفهوم التوافق المهني بأنه عملية مستمرة يقوم بها الأفراد بين ذواتهم ومتطلبات العمل والبيئة المادية والاجتماعية في المؤسسة التي يعملون بها، وأن له محددات بعضها متعلق بالعمل وبيئته والآخر متعلق بالذات. ويعد أداء العاملين في المؤسسات واحداً من المقومات الأساسية لنجاحها، لذلك لا بد على صناعات القرار الاهتمام والحرص على تحسين أداء الأفراد عن طريق معرفة العوامل المؤثرة على أدائهم ومحاولة تنميتها ووضع الحلول الناجعة لتفادي آثارها السلبية من أجل رفع مستوى التوافق المهني للفرد وتحسين توافقه وعلاقته مع مكونات بيئته. وأشار جوسانوف (2014) أن الأسلوب القيادي وطبيعة العمل وظروف العمل والمناخ المدرسي يؤثر على رضا المعلمين، ويؤثر في النهاية على تحصيل الطلاب، لأن الرضا الوظيفي مرتبط بشكل إيجابي بالإنتاجية، ولتجنب التقلبات والتغيب عن المدارس، من الضروري تحديد العوامل التي تؤثر على رضا المعلمين. ومن أهم الأبعاد التي تؤدي إلى تحقيق التوافق المهني المطلوب للموظف في عمله، بُعد التوافق مع طبيعة وظروف العمل ويقصد بظروف عمله: الشروط الفيزيائية التي يعمل فيها العامل مثل الضوء والتهوية والضوضاء ودرجة الحرارة والرطوبة... الخ، وأن هذه العوامل قد تؤثر على عدم توافق العامل مع عمله (تواتي، 2020). وهناك بُعد آخر وهو التوافق مع الإدارة المدرسية حيث ذكر (محمد، وفهيمه، 2018) أن عملية التوافق المهني مع المسؤولين والإدارة تختلف من مهنة إلى أخرى؛ فالمحاكاة والقوانين وقنوات الاتصال تختلف من مهنة إلى أخرى، كما تختلف نمط العلاقات المتداخلة من مهنة إلى أخرى. كما يعد بعد التوافق مع الزملاء في العمل أحد أهم أبعاد التوافق فقد أشارت نوال (2020) أن التوافق مع زملاء العمل عملية اجتماعية تتضمن سلوكاً وأنشطة تهدف إلى الانسجام والملاءمة بين العاملين في المؤسسة.

والقيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة هي على النحو الآتي: مساعدة العاملين على التطور المهني، من خلال الحوار البناء بين العاملين بعضهم مع بعض والتخطيط التعاوني وتشجيع المسؤولية المشتركة وإجراء تواصل فاعل، وزيادة دافعية العمل وتتم عندما يتمكن المدير من إعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية. إن القيادة التحويلية مهمة لدى الأفراد لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاءً من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده (الزهراني، 2019).

## 2-2-الدراسات السابقة:

أجرى العديد من الباحثين دراسات تناولت القيادة التحويلية. والتوافق المهني للمعلمين، وتم عرض جميع الدراسات حسب محوري الدراسة والتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وكما يلي:

## 2-2-1-دراسات سابقة متعلقة بالقيادة التحويلية:

- هدفت دراسة المومني وحمدات (2023) إلى التعرف على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من 400 معلم ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وبينت أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظة عجلون وتحسين أداء المعلمين.
- أجرت (البري والمقدادي 2023) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس لواء البادية الشمالية للقيادة التبادلية والتحويلية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلم ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء البادية الشمالية الغربية للقيادة التبادلية والتحويلية كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الانغماس الوظيفي للمعلمين.

- وقام الشمري والدوسري (2023) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس في محافظة حفر الباطن وعلاقتها بالجودة الوظيفية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من 925 معلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة في جميع المجالات، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمات.
- وهدفت دراسة البطاشي وآخرون (2023) إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان، وبلغ عدد عينة الدراسة 377 معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت فوق المتوسط ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء فوق المتوسط بشكل عام، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- كما قدم البلوي (2023) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية بمدينة تبوك في السعودية، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة 150 مديراً، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة بأن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس جاءت مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس.

#### 2-2-2-دراسات سابقة متعلقة بالتوافق المهني للمعلمين:

- فقد قامت حنان وخضرة (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على الضغوط النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي الابتدائي بولاية أدرار، وتكوّنت عينة بلغت 60 معلم ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى معلمي الابتدائي، وأوضحت وعدم وجود فروق إحصائية في التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس لدى معلمي الابتدائي.
- أجرى روستيني (Rostini et al, 2022) دراسة هدفت على الحصول لمحة عامة عن كيفية تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم مديري المدارس في تحسين أداء المعلم وجودة التعليم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت دراسات التوثيق من الأدبيات ذات الصلة، وأظهرت النتائج إلى أن الإدارة المدرسية ساهمت بشكل إيجابي في أداء المعلم وتحسين جودة التعلم، وبالتالي أثر بمستوى جيد على توافق المهني للمعلم. وبينت النتائج أن مديرو المدارس يخططوا دائماً لتدريب المعلمين من خلال برامج تساعد على تحسين الأداء، وكذلك قيام مدراء المدارس بتقسيم العمل وتوزيع الأدوار والمتابعة وتوجيه الأداء والتقييم وكل ما سبق يساهم رفع جودة عمل المعلم ويرفع مستوى الرضا الوظيفي والتوافق المهني.
- وأجرى صالح (2021) دراسة هدفت معرفة الضغوط الحياتية وعلاقتها بالتوافق المهني على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالوحدة الإدارية الحصاحيصا، وتكوّنت عينة من 101 معلم ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية متوسط، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار التوافق المهني تعزى لمتغير الخبرة.
- كما قام فيتريا وآخرون (Vitria et al, 2021) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وبيئة العمل والرضا الوظيفي، وتكوّنت عينة من 118 معلم ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية للمدير تآثر على الرضا الوظيفي للمعلمين بنسبة تصل إلى 75.4% وبالتالي قد يكون التوافق المهني للمعلمين جيد.
- وهدفت دراسة عبد الحميد (2019) إلى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بمستوى الطموح لدى عينة من معلمات التربية الفنية، وتكوّنت عينة الدراسة من 144 معلم ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني لمعلمات التربية الفنية متوسط، وجاء نتائج أبعاد التوافق المهني على الترتيب التالي: أولاً بعد ظروف العمل وطبيعته بمستوى مرتفع، وثانياً بعد الإشراف بمستوى مرتفع وثالثاً بعد العلاقات الشخصية في المهنة بمستوى متوسط.

## 3-2-2- التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتبين من استطلاع الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة جميعها في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ماعدا دراسة روستيني (Rostini, et al, 2022) التي قامت بجمع الأدبيات التي تناولت الموضوع. كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها في اتباع المنهج الوصفي، وتتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اختيار المعلمين عينة لها، ماعدا دراسة روستيني (Rostini, et al, 2022) التي تناولت الوثائق، ودراسة رؤوف وكعيد (2020) والغنميين (2022) التي كانت عينتها مديري المدارس ومديراتها، أما دراسة العظامات (2021) كانت عينتها مقيمي العملية التعليمية.
- وتمثلت أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية: اختيار المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، بسبب مناسبه لطبيعة الدراسة الحالية. وفي صياغة مشكلة الدراسة بناء على نتائج البحوث والدراسات السابقة، وأيضا تحديد الأداة التي استخدمت والأساليب الإحصائية المناسبة.

## 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## 3-1-1-منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملائمته لطبيعة أهداف الدراسة، حيث يصف الظاهرة المراد دراستها من خلال جمع البيانات الكمية أو النوعية ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى استنتاجات قد تسهم في فهم الواقع وتطويره (البادري، 2016).

## 3-2-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان البالغ عددهم (6127) معلما ومعلمة في العام الدراسي 2022-2023 (وزارة التربية والتعليم، 2022).

## 3-3-3-عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم استهداف (420) معلم ومعلمة ما نسبته (6.8%) من المجتمع الأصلي، ووصلت حصيلة جمع الاستبانات (381) استبانات، وتمثل (6.2%)، وجميعها صالحه للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستبانات غير صالحه للتحليل الإحصائي والغير المسترجعة (39) استبانات، وبلاستعانة بجدول كرجيسي ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة الأمثل لعينة الدراسة، أشار الجدول إلى أن (381) هو الحجم المناسب، ويوضح الجدول (1) العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئات	
28.3	108	10 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
34.6	132	11-15 سنة	
37.0	141	16 سنة فأكثر	
91.6	349	معلم	المستوى الوظيفي
8.4	32	معلمأول	
100.0	381	المجموع	

## 3-4-4-أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية، منها: دراسة الحامدي (2019)، ودراسة الحراسي (2016)، والدراسات السابقة لموضوع التوافق المهني، منها: دراسة الحارثية (2020)، ودراسة الرجبي (2016)، كما تم الرجوع إلى دليل المهام والوظائف، ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير أداة الدراسة حيث تكونت في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول شمل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة وتكونت من (25) عبارة، توزعت على أبعاد القيادة التحويلية أما الجزء الثالث فتناول قياس التوافق المهني للمعلمين، وتكونت من (18) عبارة، موزعة أبعاد التوافق المهني للمعلمين، وتم اعتماد مقياس



ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى التوافق المهني للمعلمين.

### 3-3-1- صدق الأداة:

بعد بناء الاستبانة تم احتساب صدقها بطريقتين هما: الطريقة الأولى: الصدق الظاهري والطريقة الثانية: حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، لحساب مستوى ارتباط محاور الأبعاد مع الدرجة الكلية لها.

#### أ- الصدق الظاهري:

استخدم الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في القياس والتقويم والإحصاء والإدارة المدرسية، والبالغ عددهم (10) محكمًا من جامعات ومؤسسات تربوية مختلفة بسلطنة عمان، وذلك بهدف أخذ آرائهم وملحوظاتهم بشأن مناسبة عبارات الاستبانة وانتمائها للمحاور المذكورة، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية لكل عبارة ومستوى حاجتها للحذف أو الإضافة بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

#### ب- صدق البناء: مقياس القيادة التحويلية

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور القيادة التحويلية، استخرجت معاملات ارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (35) معلم ومعلمة، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية في محور القيادة التحويلية

التأثير المثالي أو الكاريزما	الدافعية الإلهامية	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	مقياس القيادة التحويلية
1				
.643**	1			
.608**	.792**	1		
.705**	.641**	.572**	1	
.850**	.916**	.897**	.795**	1

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجداول (2) أن معامل الارتباطات البينية بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية، كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، إذا تنصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً ومناسب لأهداف الدراسة.

### 3-3-2- ثبات مقياس القيادة التحويلية:

للتأكد من ثبات الاستبانة، قام الباحثون باحتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) في محور القيادة التحويلية على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية سابقة الذكر، ويوضح الجدول (3) معامل الاتساق الداخلي للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية

معامل الثبات ألفا كرونباخ	المجال
0.81	التأثير المثالي أو الكاريزما
0.84	الدافعية الإلهامية
0.83	الاستثارة الفكرية
0.86	الاعتبار الفردي
0.91	مقياس القيادة التحويلية

يتبين من الجدول (3) أن معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس القيادة التحويلية بلغت قيمته (0.91)، كما تراوحت قيمته للمجالات ما بين (0.81-0.86)، وهي قيمة مرتفعة وجيدة في مقاييس العلوم الإنسانية، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة ومناسبة لأهداف الدراسة.

## 3-3-3-3-3-3-3-3-3-3: مقياس التوافق المهني للمعلمين

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور التوافق المهني للمعلمين، استخرجت معاملات ارتباط بين الأبعاد وبعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (35) معلم ومعلمة، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) معاملات الارتباط بين المجالات وبعضها وبالدرجة الكلية في محور التوافق المهني للمعلمين

التوافق مع الإدارة المدرسية	التوافق مع زملاء العمل	التوافق مع طبيعة وظروف العمل	مقياس التوافق المهني للمعلمين
1			
.771**	1		
.731**	.697**	1	
.882**	.834**	.809**	1

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويتضح من الجداول (4) أن معامل الارتباطات البينية بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية، كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، إذا تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودالٍ إحصائياً ومناسباً لأهداف الدراسة.

## 3-4-4-4-4-4-4-4-4-4: ثبات مقياس التوافق المهني للمعلمين

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحثون باحتساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، في محور التوافق المهني للمعلمين من نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية سابقة الذكر، ويوضح الجدول (5) التالي:

جدول (5) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التوافق المهني للمعلمين.

الأبعاد	الاتساق الداخلي
التوافق مع إدارة المدرسة	0.81
التوافق مع زملاء العمل	0.84
التوافق مع طبيعة وظروف العمل	0.80
مقياس التوافق المهني للمعلمين	0.90

يتبين من الجدول (5) أن معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس التوافق المهني للمعلمين بلغت قيمته (0.90)، كما تراوحت قيمته للمجالات ما بين (0.80-0.84)، وهي قيمة مرتفعة وجيدة في مقاييس العلوم الإنسانية، ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة ومناسبة لأهداف الدراسة.

## 3-5-5-5-5-5-5-5-5-5: معيار الحكم على النتائج:

وفقاً لسلم ليكرت الخماسي تمت الإجابة على محاور أداة الدراسة، بإعطاء كل عبارة من عباراته درجة واحدة "مرتفعة جداً" (5)، مرتفعة (4)، متوسط (3)، منخفض (2)، منخفض جداً (1)، وتم حساب طول الفئة بالطريقة التالية، حيث تم حساب المدى بطرح القيمة الدنيا من القيمة العليا (4-1=3)، وللحصول على طول الفئة تم قسمة المدى على عدد المستويات (4÷3=1.33)، ثم تم إضافة قيمة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار وهي (1) لتحديد الحد الأعلى من الفئة الأولى (1.33+1=2.33)، ثم على هذا النسق تم إيجاد باقي القيم، لتحديد كافة مستويات الاستبانة التدرج الخماسي، وحسب المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

وبالتالي تم اعتماد المقياس الموضح بالجدول (6) للحكم على المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة وتحليل النتائج.

جدول (6) معيار الحكم على استجابات عبارات الاستبانة حسب مدى المتوسط الحسابي.

الترميز	مدى المتوسط الحسابي	المدى
1	1.80-1.00	منخفض جداً
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	متوسط
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5.00-4.21	مرتفع جداً

## 6-3-المعالجة الإحصائية:

لاستخراج نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها؛ اعتمد الباحثون برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكما يلي:

- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للإجابة على السؤال الخامس.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث.
- اختبار (مان وتني) لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير المستوى الوظيفي، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة، لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك للإجابة على السؤال الثاني والرابع.

## 4-نتائج الدراسة والمناقشة.

1-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان حيث تم ترتيبها تنازلياً بناءً على قيمة المتوسطات الحسابية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التأثير المثالي أو الكاريزما	3.76	0.467	1	مرتفعة
2	الدافعية الإلهامية	3.66	0.528	2	مرتفعة
3	الاستثارة الفكرية	3.63	0.575	3	مرتفعة
4	الاعتبار الفردي	3.62	0.575	4	مرتفعة
	مقياس القيادة التحويلية	3.67	0.479		مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغ (0.479). أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.62-3.76)، حيث جاء في الرتبة الأولى بُعد التأثير المثالي والكاريزما بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.467)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء بُعد الاعتبار الفردي في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري بلغ (0.575)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى معايير اختيار مديري المدارس التي تتمثل في عدد سنوات الخبرة في العمل كمعلم ثم مدير مساعد، وكذلك السمات الشخصية التي يتصف بها المتقدم لوظيفة مدير مدرسة أثناء المقابلات الفنية على مستوى المحافظة أو الوزارة، وأن يكون من ذوي التقديرات العالية في الأداء في السنوات السابقة، وأيضاً قد يكون من أسباب ارتفاع درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعي أغلب مديري المدارس إلى أهمية ممارسة القيادة التحويلية في بيئة العمل المدرسي نتيجة خبراتهم الإدارية وسماتهم الشخصية، وقد يكون من الأسباب أيضاً قدرتهم على العمل بروح الفريق الواحد في مدارسهم وإيجاد قنوات اتصال فاعلة مع جميع الهيئات الإدارية والتدريسية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة رؤوف وكعيد (2020) على أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في قضاء الكوت وعلاقتها بالولاء التنظيمي جاءت مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة الغويبري (2020) التي جاءت نتائجها تنص على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية جاءت عالية، ودراسة أندرياني وآخرون (Andriani et al, 2018) التي أشارت نتائجها إلى أن القيادة التحويلية مؤثرة بشكل كبير على أداء المعلم بنسبة 99,1% لأن أسلوب القيادة التحويلية يشجع المعلمين على أن يكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف، وتشجيع وتحفيز المعلمين على العمل بأقصى أداء.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن بعد التأثير المثالي أو الكاريزما لمديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى وعي أغلب مديري المدارس بأهمية أن يسلكوا طرقًا تجعل سلوكهم نموذجًا للعاملين وقدوة لهم، من خلال الاهتمام بجائزتهم وتقديم مصالحي الآخرين على مصالحهم الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وتُعد القيادة الكاريزمية من سمات القيادة التحولية مما يؤدي إلى قبول التغيير في المؤسسة. وقد اتفقت نتائج الدراسة في بُعد التأثير المثالي أو الكاريزما مع نتائج دراسة الشقيرات والجازي (2020)، في بُعد التأثير المثالي لعينة الدراسة في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة الغوري (2020).

وأظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الاعتبار الفردي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء في الرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذا البُعد يتطلب من مدير المدرسة الحرص على تكوين علاقات إنسانية بينه وبين المعلمين مبنية على أساس من المحبة والاحترام، كما أنه يراعي مشاعر المعلمين لما لها من دور فاعل في تحقيق الأهداف المرسومة. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشقيرات والجازي (2020)، التي أشارت إلى أن مستوى الاعتبار الفردي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، ودراسة العزايزة (2020) التي حصل فيها البُعد على درجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت مختلفة مع دراسة الحربي (2021) التي أشارت إلى أن مستوى الاعتبار الفردي لمديري المدارس جاء بدرجة متوسطة.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية حسب متغيرات سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي وبين الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار استخدام اختبار مان وتني لأثر المستوى الوظيفي، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة، والجداول أدناه توضح ذلك.

#### 4-1-2-4-فحص أثر سنوات الخبرة:

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (8).

جدول (8) تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	اتجاه الدلالة
التأثير المثالي أو الكاريزما	بين المجموعات	2	.204	.935	.393	غير دال إحصائيًا
	داخل المجموعات	378	.219			
	الكلية	380				
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	2	.087	.310	.733	غير دال إحصائيًا
	داخل المجموعات	378	.280			
	الكلية	380				
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	2	.103	.311	.733	غير دال إحصائيًا
	داخل المجموعات	378	.332			
	الكلية	380				
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	2	.011	.033	.967	غير دال إحصائيًا
	داخل المجموعات	378	.333			
	الكلية	380				
مقياس القيادة التحولية	بين المجموعات	2	.081	.350	.705	غير دال إحصائيًا
	داخل المجموعات	378	.231			
	الكلية	380				

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد وفي الأداة ككل. وقد يعزو الباحثون ذلك إلى حرص جميع مديري المدارس على زيادة المعرفة والإلمام بالمشكلات التي قد تحدث مستقبلاً وتتطلب التخطيط للتعامل معها وتقليص تأثيرها، وأيضاً لا نغفل أن جميع البرامج التدريبية التي يحصل عليها شاغلو وظيفة مدير المدرسة على مستوى المديرية ومستوى الوزارة متشابهة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغنمين (2022)، ودراسة العزايزة (2020)، والتي أشارت إلى وجود تشابه خبرات من حيث كونها بذات القطاع والمهنة.

#### 2-2-4-2- فحص أثر المستوى الوظيفي:

استخدام اختبار "مان وتي" لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمتغير المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج اختبار "مان وتي" لإيجاد دلالة الفروق في المستوى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

الأبعاد	المستوى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	المتوسط الحسابي	Mann-Whitney	Wilcoxon W	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التأثير المثالي أو الكاريزما	معلم	349	190.59	66515.00	3.75	5440.000	66515.000	-0.254	.799	غير دال إحصائياً
	معلم أول	32	195.50	6256.00	3.81					
الدافعية الإلهامية	معلم	349	188.20	65682.00	3.65	4607.000	65682.000	-1.694	.090	غير دال إحصائياً
	معلم أول	32	221.53	7089.00	3.84					
الاستثارة الفكرية	معلم	349	190.11	66347.50	3.63	5272.500	66347.500	-0.539	.590	غير دال إحصائياً
	معلم أول	32	200.73	6423.50	3.70					
الاعتبار الفردي	معلم	349	187.19	65330.00	3.60	4255.000	65330.000	-2.288	.022	دال لصالح المعلم الأول
	معلم أول	32	232.53	7441.00	3.82					
مقياس القيادة التحولية	معلم	349	188.31	65719.00	3.66	4644.000	65719.000	-1.586	.113	غير دال إحصائياً
	معلم أول	32	220.38	7052.00	3.79					

يوضح الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المستوى الوظيفي في الأبعاد جميعها وفي الدرجة الكلية باستثناء الاعتبار الفردي وجاءت الفروق لصالح (معلم أول). ويعزو الباحثون ذلك أن المعلمين جميعهم بغض النظر عن المستوى الوظيفي يعملون في بيئة عمل واحدة، وتشابه معهم إلى حد كبير إجراءات العمل وظروفه، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة رؤوف وكعيد (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المسعى الوظيفي.

3-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما مستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟"

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم والجدول (10) يوضح ذلك. جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	التوافق مع زملاء العمل	3.74	.468	1	مرتفع
1	التوافق مع الإدارة المدرسية	3.58	.415	2	مرتفع
3	التوافق مع طبيعة وظروف العمل	3.47	.616	3	مرتفع
	مقياس التوافق المهني للمعلمين	3.60	.375		مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن مستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.375)، أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد تراوحت

المتوسطات الحسابية ما بين (3.47-3.74)، حيث جاء في الرتبة الأولى بُعد التوافق مع زملاء العمل بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (468). وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية بُعد التوافق مع الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري (415)، بينما جاء بُعد التوافق مع طبيعة وظروف العمل في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبانحراف معياري بلغ (616).

وقد يعزى ذلك إلى ما يتصف به الإنسان العماني بشكل عام من حسن التعامل ودمائة الخلق واحترام الآخرين، فكيف بحامل العلم، وكذلك قد يكون العلاقات الإيجابية والإنسانية بين المعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. بينما حصل بعد التوافق مع طبيعة وظروف العمل على الرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفعة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن جهود مديري المدارس الحكومية في تحسين البيئة المدرسية بشكل مستمر وبشراكة مجتمعية وحسب الإمكانيات المتاحة، وكذلك جهود وزارة التربية والتعليم في تصميم الحديث لمباني المدارس الجديدة التي توفر بيئة مدرسية مناسبة من ناحية الخدمات العامة (الطبية، والاجتماعية، والثقافية، والرياضية والترفيهية) وكذلك يتلاءم نمط المبني مع طبيعة العملية التعليمية الحديثة وهو مجهز تقنياً بأمنظمة الأمن والسلامة.

فقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة الحارثية (2020) ودراسة أبي سبيحه (2019) التي أشارت إلى أن مستوى التوافق المهني لأفراد العينة جاء مرتفعاً، واختلفت مع دراسة حيمور (2021) التي جاء فيها مستوى التوافق المهني متوسطاً. وقد يعزو الباحثون حصول بُعد التوافق مع زملاء العمل في الرتبة الأولى إلى اهتمام المعلمين وحرصهم على إقامة التواصل الإيجابي مع زملاء العمل والهيئة الإدارية والطلبة والمجتمع المحلي الذي يقضي معهم معظم الوقت؛ مما يخلق بيئة عمل مريحة مما يؤثر إيجابياً على مستوى العمل وزيادة الإنتاجية، وكذلك حرص أغلب المعلمين على التواصل البناء من خلال عملهم مع الطلبة والمشاركة في اللجان والملتقيات التربوية والعلاقات الطيبة مع زملاء العمل داخل وخارج المبني المدرسي. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة منصور (2021) التي جاءت الحرس على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة حيمور (2021) التي أشارت إلى أن العلاقات الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة.

كما يعزو الباحثون مجيء بعد التوافق مع طبيعة وظروف العمل في الرتبة الأخيرة إلى تقبل المعلمين لعملمهم وإظهارهم الرضا بصورة عامة عن وضعهم المهني، كما تعكس هذه النتيجة طبيعة العلاقات في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في مختلف المجالات، مع وجود بعض الصعوبات التي تواجه المعلمين وتؤثر على مستوى التوافق المهني. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الرواحية وحمود (2018)، ودراسة منصور (2021) التي أشارت إلى أن مستوى التوافق مع طبيعة وظروف العمل من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، بينما اختلفت مع نتائج دراسة حيمور (2021)، التي حصل فيها البعد على مستوى متوسط.

4-4-نتيجة السؤال الرابع: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم حسب متغيرات سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي للبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تماشياً باستخدام اختبار مان وتني لأثر المستوى الوظيفي، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة، والجداول أدناه توضح ذلك.

4-4-1-فحص أثر سنوات الخبرة:

جدول (11) تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على مستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية	اتجاه الدلالة
التوافق مع الإدارة المدرسية	بين المجموعات	355	2	.178	1.031	.358	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	65.099	378	.172			
	الكلية	65.454	380				
التوافق مع زملاء العمل	بين المجموعات	380	2	.190	.865	.422	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	82.964	378	.219			

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة	اتجاه الدلالة
	الكلي	83.343	380				
التوافق مع طبيعة وظروف العمل	بين المجموعات	1.652	2	.826	2.194	.113	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	142.330	378	.377			
	الكلي	143.982	380				
مقياس التوافق المهني للمعلمين	بين المجموعات	.157	2	.079	.559	.572	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	53.165	378	.141			
	الكلي	53.323	380				

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلمين بصرف النظر عن سنوات خبرتهم التدريسية مدركون لأهمية رفع قدراتهم الذاتية ومهاراتهم المعرفية والفنية وحريصون على تطوير وتحسين سماتهم الشخصية ومواكبة التطورات التي يمر بها الحقل التربوي، ويمكن القول إن قدرات ومهارات المعلمين لا تعتمد على سنوات الخبرة إنما على دافعيتهم للتجديد والتطوير الذاتي، بالإضافة إلى كون التوافق المهني يعتمد على حد كبير على استعداد الفرد لتقبل المهنة ومدى وعيه بطبيعتها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صالح (2021) التي أشارت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ودراسة نوال (2020) التي أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني يعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

#### 2-4-4-2- فحص أثر المستوى الوظيفي:

لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة واستخدام اختبار اختبار "مان وتي" لمتغير المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (12). وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن من مهام المعلمين الأوائل الاهتمام بالمعلمين بحكم طبيعة عملهم وإشرافهم المباشر على المعلمين. وتلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات معهم وفقاً للفروق الفردية بينهم. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحارثية (2020) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وقيم العمل بشكل عام لدى أخصائي التوجيه المهني تعزى لمتغير التخصص. الجدول (12) نتائج اختبار "مان وتي" لإيجاد دلالة الفروق في المستويات الوظيفي على مستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

الأبعاد	المستوى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	المتوسط الحسابي	Mann-Whitney	Wilcoxon W	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التوافق مع الإدارة المدرسية	معلم	349	187.44	65417.00	3.56	4342.000	65417.000	-2.114	.034	دال إحصائياً
	معلم أول	32	229.81	7354.00	3.73					
التوافق مع زملاء العمل	معلم	349	191.37	66789.00	3.75	5454.000	5982.000	-.221	.825	غير دال إحصائياً
	معلم أول	32	186.94	5982.00	3.70					
التوافق مع ظروف العمل	معلم	349	186.55	65106.50	3.45	4031.500	65106.500	-2.617	.009	دال إحصائياً
	معلم أول	32	239.52	7664.50	3.67					
مقياس التوافق المهني للمعلمين	معلم	349	187.65	65491.50	3.59	4416.500	65491.500	-1.961	.050	لصالح معلم أول
	معلم أول	32	227.48	7279.50	3.70					

يوضح الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة لمستوى التوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم: تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي في جميع الأبعاد والمستوى الكلية باستثناء التوافق مع زملاء العمل وجاءت الفروق لصالح معلم أول .

5-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الخامس: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية والتوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية والتوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، والجدول (14)، كما استخدم المعيار الموضح في الجدول (13) لتفسير مستوى قوة معامل الارتباط كما ورد في (Cohen, 1977).

جدول (13) تفسير مستوى قوة معامل الارتباط.

مستوى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط ضعيف جداً	0.30– 0.01
ارتباط ضعيف	0.50– 0.31
ارتباط متوسط	0.70– 0.51
ارتباط قوي	0.90– 0.71
ارتباط قوي جداً	1.00– 0.91

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون بين درجات تقديرات عينة الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التوافق المهني للمعلمين لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية والتوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان (العدد=381).

الأبعاد	الارتباط	التوافق مع الإدارة المدرسية	التوافق مع زملاء العمل	التوافق مع طبيعة وظروف العمل	مقياس التوافق المهني للمعلمين
التأثير المثالي أو الكاريزما	معامل الارتباط ر	.694(**)	.592(**)	.669(**)	.803(**)
	درجة الارتباط	متوسطة	متوسطة	متوسطة	قوية
	اتجاه العلاقة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الدافعية الإلهامية	معامل الارتباط ر	.723(**)	.630(**)	.662(**)	.825(**)
	درجة الارتباط	قوية	متوسطة	متوسطة	قوية
	اتجاه العلاقة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط ر	.707(**)	.558(**)	.706(**)	.813(**)
	درجة الارتباط	قوية	متوسطة	قوية	قوية
	اتجاه العلاقة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الاعتبار الفردي	معامل الارتباط ر	.809(**)	.617(**)	.688(**)	.866(**)
	درجة الارتباط	قوية	متوسطة	متوسطة	قوية
	اتجاه العلاقة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
مقياس القيادة التحويلية	معامل الارتباط ر	.795(**)	.644(**)	.737(**)	.898(**)
	درجة الارتباط	قوية	متوسطة	قوية	قوية
	اتجاه العلاقة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية والتوافق المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وأن العلاقة في أعلى مستوياتها بين مقياس التوافق المهني للمعلمين ومقياس القيادة التحويلية وقد يعني ذلك أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى التوافق المهني لدى المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان بحسب رأي عينة الدراسة، وكذلك العلاقة بين بُعدي التوافق مع زملاء العمل والاستثارة الفكرية في أقل مستوياته. وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أهمية دور مدير المدرسة لأنه صاحب المسؤولية في تطوير الأداء المدرسي بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرسومة، كذلك هو



المسؤول عن تطوير وتحسين أداء المعلمين عن طريق توفير بيئة إيجابية للتطور المهني يجعلهم يلتحقون بالورش والبرامج التدريبية المختلفة لمعالجة احتياجات المدرسة، وبالتالي احتياجات الطلبة، وهو المسؤول عن دعم التغيير الإيجابي في المدرسة.

### خلاصة النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت مرتفعة، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: بُعد التأثير أو الكاريزما، وبُعد الدافعية الإلهامية، وبُعد الاستثارة الفكرية، وبُعد الاعتبار الفردي، جاءت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التوافق المهني لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم جاء بمستوى مرتفع، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: بُعد التوافق مع زملاء العمل، وبُعد التوافق مع الإدارة المدرسية، وبُعد التوافق مع طبيعة وظروف العمل، بمستوى مرتفع. كذلك كشف نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية والتوافق المهني لدى المعلمين في مدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

### التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثون ويقترحون ما يلي:

1. منح مديري المدارس الحكومية مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من تأصيل أبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم، وهذا يساعد على الاستفادة من مزايا القيادة التحويلية في بناء مناخ إيجابي بينهم وبين المعلمين.
2. قيام المعنيين في دائرة الإشراف التربوي بالمحافظة، بتكثيف الدورات التدريبية التي تعين مديري المدارس على التركيز على مميزات القيادة التحويلية التي من ضمنها الاتصال المتبادل بين المدير والمعلم.
3. قيام مديري المدارس بالتوجيه المستمر للمعلمين الأوائل وكذلك أصحاب الكفاءة لتقديم ورش تدريبية وإنمائية وإثرائية للمعلمين في مجال التوافق المهني.
4. قيام المعنيين في وزارة التربية والتعليم بعقد برنامج تدريبي بعنوان (برنامج كورت) الخاص بعمليات صنع القرارات من قبل متخصصين وأصحاب خبرة يستهدف مديري المدارس والمعلمين في الحقل التربوي.
5. بناءً على نتائج الدراسة ومراجعة الدراسات والأبحاث يقترح الباحثون إجراء الدراسات الآتية:
  - أ- دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين بسلطنة عمان.
  - ب- دراسة نظام الحوافز والمكافأة للمعلمين وأثره على توافقيهم المهني في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من جهة نظر المعلمين.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- ال هديل، عبد الله مناحي سعد. (2018). "واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي في مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (14)2، 1-36.
- البادري، سعود مبارك (2016). مهارات البحث العلمي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- البري، هيا عارف عايد، والمقدادي، محمود حامد حسين. (2023). "درجة ممارسة مديري مدارس لواء البادية الشمالية الغربية للقيادة التبادلية والتحويلية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للمعلمين". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق]. قاعدة دار المنظومة.
- البطاشي، ماجد بن عدي بن محمد وحمزة، إسماعيل حسين وعثمان، عزام وإبراهيم، محمد برهان. (2023). "أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (34)، 481-508.
- البلوشي، حسن بن علي بن إبراهيم. (2016). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- البلوي، فهد عليان. (2023). "أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك". مجلة العلوم التربوية والنفسية، (7)، 46-64.
- بن غربال، سعيدة. (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة] قاعدة بيانات دار المنظومة.

- تواتي، سمية. (2020). التعلم التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة] قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الجرايدة، محمد سليمان مفضي، المسقري، عادل. (2018). "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (3)4، 396-465.
- الحارثية، زها بنت سلطان بن علي. (2020). التوافق المهني وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وقيم العمل لدى أخصائي التوجيه المهني في سلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الحامدي، يحيى بن عبد الله بن سالم. (2019). "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الحراصي، حارب بن محمد بن علي. (2016). "القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمهم". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الحربي، حمدان بن محمد بن دخیل الله. (2021). "درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة". مجلة كلية التربية بالإسماعيلية (49)، 206-243.
- حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية (ط.1). الجامعة الافتراضية السورية.
- حنان، دحماني وخضرة، بوربابا. (2022). "الضغوط النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي الابتدائي دراسة وصفية على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بولاية أدرار". [رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- خيري، أسامة. (2014). القيادة الاستراتيجية (ط.1). دار الراء للنشر والتوزيع.
- الرجبي، يوسف بن سيف بن محمد. (2016). "الصلابة النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الرجبي، يوسف بن سيف، والشيخ حمود، محمد عبد الحميد. (2017). "التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان وعلاقته ببعض المتغيرات". دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (91)، 433-456.
- الرواحية، بدرية محمد يوسف. (2016). "التوافق المهني وعلاقة بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الرواحية، بدرية محمد يوسف، وحمود، محمد عبد الحميد الشيخ. (2018). "التوافق المهني لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقته ببعض المتغيرات". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجنان]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الروشدية، عائشة بنت سالم بن خادوم. (2018). "تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة صحار]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- رؤوف، سامي عبد الفتاح وكعيد، عباس ناهي. (2020). "الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط". مجلة البحوث التربوية والنفسية، 66(17). 409-426.
- زروقة، هشام وقيوب، عيسى. (2018). التوافق المهني: مفهومة وآلياته تحقيقه. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (26)، 385-404.
- الزهراني، مساعد بن سعود حسين. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية. 444-486.64. (4).
- السكيثي، خالد بن عوض بن عبيد. (2020). "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مساعدي مديري المدارس وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الظاهرة". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- السيابي، خالد بن سعيد بن ربيع، اللواتية، سعد بنت محمد بن علي، وإبراهيم، محمود محمد. (2018). "سمات الشخصية المرتبطة بالتوافق المهني لدى التوجيه المهني في سلطنة عُمان". مجلة العلوم التربوية، (3)3، 91-42.
- الشقيرات، محمد فلاح محمد والجازي، رائدة عبد الكريم ديسان. (2020). "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 17-1. (3)9.
- الشمري، نوره بنت زياد بن محمد، والدوسري، رفعة بنت أحمد. (2023). "القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة الموظفين لمعلمات الثانوية في محافظة حفر الباطن". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة حفر الباطن]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الصالح، أحمد محمد، وأبوصعيليك، علي فرحان منيفي. (2015). "مستوى التوافق المهني لدى معلمي مدراس الخاصة في دولة الكويت". [جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

- صالح، رندا عبد الحفيظ محمد الحسن محمد. (2021). "الضغوط الحياتية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في ضوء بعض المتغيرات بالمرحلة الثانوية الوحدة الإدارية الحصاصي، محلية الحصاصي، ولاية الجزيرة". [جامعة الجزيرة]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- عبد الحميد، أسماء محمد. (2019). "التوافق المهني وعلاقته بمستوى الطموح لدى عينة من معلمات التربية الفنية". بحوث في التربية الفنية، 19(2)، 56-91.
- الغزايرة، شهد خالد سليمان. (2020). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى- غزة]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- العظامات، ابتسام عواد. (2021). "واقع القيادة التحولية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة". المجلة العربية للعلوم والنشر، 42(5)، 2-36.
- علوطي، حورية فافا. (2018). درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق يحي]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). القيادة التحولية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الغنميين، سكينه أحمد محمد. (2022). "واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيصة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم". مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية(2)، 205-228.
- الغويري، صفاء احمد محمود والعمري، أيمن احمد. (2020). "واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين". دراسات عربية في التربية وعلم النفس(126)، 126-384.
- فحجان، سامي خليل. (2010). "التوافق المهني والمسئولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة". [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- محمد، دحمان، وفهيمه، ذيب. (2018). التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق. مجلة البشائر الاقتصادية. 723-736.5 (3).
- المخلافي، محمد سرحان. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير (ط1). مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المعايطة، ختام زعل محمد، والحراشة، محمد عبود. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس تربية الزرقاء للقيادة التحولية. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة ال البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- منصور، محمد إبراهيم محمد. وأحاجي، خالد. (2021). "التوافق المهني وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظة غزة، فلسطين". مجلة عطاء للدراسات والأبحاث، (1)، 188-212.
- المومني، رنيم محمد، وحمادات، محمد حسن محمد. (2023). "القيادة التحولية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- نوال، خلفه. (2020). التوافق المهني وعلاقته بالكفاءة الذاتية المدركة لدى عينة من مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بولاية مستغانم. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عبد الحميد بت باديس، مستغانم]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- وزارة التربية والتعليم. (2022). البوابة التعليمية. تاريخ الرجوع إليه 2022/11/30: WWW.edu.gov.om.
- وفاء، تريعة. (2015). "أسس التكامل بين القيادة التحولية والقيادة الاستراتيجية". [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Akinyemi, A. F., Rembe, S., & Nkonki, V. (2020). Trust and Positive Working Relationships among Teachers in Communities of Practice as an Avenue for Professional Development. *Education Sciences*, 10(5), 136. <https://doi.org/10.3390/educsci10050136>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (revised ed.).
- Day, D. V. (2011). *Leadership development*. The SAGE handbook of leadership, 22, 37-50.
- Francisco, C. D. (2019). School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy. *Online Submission*, 7(10), 622-635.

- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of Transformational and Transactional Attributes of School Principal Leadership on Teachers' Motivation for Work. *Frontiers in Education*, 6, 659919. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.659919>
- Josanov-Vrgovic, I., & Pavlovic, N. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction in serbia. *Montenegrin Journal of Economics*, 10(1), 43.
- Josanov-Vrgovic, I., & Pavlovic, N. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction in serbia. *Montenegrin Journal of Economics*, 10(1), 43.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, Y. D., & Kuo, C. T. (2019). Principals' transformational leadership and teachers' work motivation: evidence from elementary schools in taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of educational administration*.
- Quin, J., Deris, A., Bischoff, G., & Johnson, J. T. (2015). Comparison of transformational leadership practices: Implications for school districts and principal preparation programs. *Journal of Leadership Education*, 14(3).
- Rostini, D., Syam, R. Z. A., & Achmad, W. (2022). The Significance of Principal Management on Teacher Performance and Quality of Learning. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2513-2520.
- Vitria, V., Sulaiman, S., Rizalie, A. M., & Suhaimi, S. (2021). The Relationship between Principal Transformational Leadership, Work Environment and Job Satisfaction with Teacher Performance in Public Elementary Schools in Mataraman District, Banjar Regency. *Repository Universitas Lambung Mangkurat*.