



The Effect of Cycle Two School Principals' Support for Teachers on  
Job Satisfaction in the Sultanate of Oman

Maryam K. Al'Muzahimi<sup>1,\*</sup>, Amal R. Al'Keyomi<sup>2</sup> & Aysha S. Al'Harthi<sup>2</sup>

Received: 13<sup>rd</sup> Aug. 2023, Accepted: 20<sup>th</sup> Feb. 2024. Published: 1<sup>th</sup> Sep. 2024

<https://doi.org/10.35552/0247.38.9.2248>

**ABSTRACT**

**Objective:** The study aimed to identify the predictive ability to support principals of cycle two schools (grades 5-10) on the job satisfaction of teachers in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study; **Methodology:** The article used a questionnaire tool that consisted of two scales: the principal support scale for teachers, which included 16 statements distributed over four dimensions: emotional support, professional support, operational support, and evaluative support, and the Minnesota Job Satisfaction Scale, which contained 20 statements distributed over three dimensions. They are external job satisfaction, internal job satisfaction, and general job satisfaction. The questionnaire was applied to a sample of the community using the available sample method, as it consisted of 740 teachers out of a total community of 14682 male and female teachers in the Sultanate of Oman, **Conclusions and results:** The responses constituted approximately 5% of the study population, which is an acceptable percentage in this descriptive study for large communities of up to ten thousand (Al-Mahmoudi, 2019). The study showed that 39% of the variance in the job satisfaction of cycle two schoolteachers in the Sultanate of Oman is attributable to the support of school principals, which is a large percentage according to Cohen's classification (Cohen, 2013), **Recommendations:** The importance of supporting second-cycle school principals to increase teachers' job satisfaction.

**Keywords:** Principal Support, Job Satisfaction.

1 *PHD.* researcher: College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

\*Corresponding author: maryam.1983@moe.om

2 Department of Educational Fundamentals and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

## تأثير دعم مديري مدارس الحلقة الثانية للمعلمين على الرضا الوظيفي في سلطنة عمان مريم المزاحمية<sup>1\*</sup>، وأمل الكيومية<sup>2</sup>، وعائشة الحارثية<sup>2</sup>

تاريخ التسليم: (2023/8/13)، تاريخ القبول: (2024/2/20)، تاريخ النشر: (2024/9/1)

### مخلص

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرة التنبؤية لدعم مديري مدارس الحلقة الثانية (الصفوف 5 – 10) على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. **المنهج:** استخدم البحث أداة الاستبانة التي تكونت من مقياسين: مقياس دعم المدير للمعلمين والذي شمل 16 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي: الدعم العاطفي، والدعم المهني، والدعم التشغيلي، والدعم التقني، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي والذي احتوى على 20 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: الرضا الوظيفي الخارجي، والرضا الوظيفي الداخلي، والرضا الوظيفي العام. وطبقت الاستبانة على عينة من المجتمع بأسلوب العينة العشوائية؛ حيث تكونت من 740 من معلمي مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان من مجموع المجتمع الكلي الذي بلغ 14682 معلما ومعلمة، **الاستنتاجات والنتائج:** أي أنّ الاستجابات شكلت ما نسبته 5% تقريبا من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات الوصفية لمجتمعات كبيرة تصل إلى عشرات الآلاف (المحمودي، 2019). وقد بينت الدراسة أنّ 39% من التباين في الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان يُعزى إلى دعم مديري المدارس، وهي نسبة كبيرة حسب تصنيف كوه (Cohen, 2013)، **التوصيات:** أهمية دعم مديري مدارس الحلقة الثانية لزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** دعم المدير، الرضا الوظيفي.

### المقدمة

تُعد المدرسة أصغر وحدة تنظيمية تربوية ضمن المجتمع الأكبر، وأصغر وحدة في النظام التعليمي (الشمري، 2020)، وقد وجب الاهتمام بها من جميع النواحي، وتوفير مختلف السُّبل للنهوض بدورها في تنمية المجتمعات البشرية؛ بكونها متصلة اتصالا وثيقا بالمدخلات الإنسانية في العملية التربوية التي تعدُّ الطالب محورا رئيسا لها. من هنا جاء الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات القائد التربوي في المدرسة، وهو مدير المدرسة؛ لما له من تأثير مباشر على جميع ما يحدث بها من تفاعلات بين المدخلات الإنسانية من معلمين وطلبة وعاملين، والمدخلات المادية من صفوف ومناهج ووسائل تعليمية، ومدخلات معنوية من سلوكيات التعامل، وما يرتبط بها من أداء سواء أداء المعلمين والطلبة.

1 باحثة دكتوراه: كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.  
\*الباحث المراسل: maryam.1983@moe.om  
2 قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس. سلطنة عُمان

وتظهر أهمية القيادة في التأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم، فهي توفر أفضل الفرص في تنمية العلاقات الإنسانية والتعاون، مما يؤدي إلى زيادة التماسك بين أفراد الجماعة، ويؤدي بدوره إلى زيادة الدافعية لدى الأفراد، مما يجعلهم يبذلون الجهد الأقصى في خدمة الجماعة. ويأتي الدور الفعال للقيادة في حلّ المشكلات التي تعترضها عن طريق استغلال قدرات أعضاء الجماعة، وتوظيفها بالشكل المناسب، الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والرضا عما يقومون به من أعمال؛ لذلك أولت المؤسسات التربوية أهمية كبيرة للقيادة في مختلف الميادين؛ لما لها من ارتباط مباشر بأداء المعلمين والطلبة (العايد، 2010).

ويستند نجاح المدرسة إلى منظومة العاملين فيها، ولاسيما القائمين على إدارتها، كونهم العنصر القيادي في العملية الإدارية؛ لأن مسؤولياتهم أصبحت كبيرة، تجاوزت تفسير شؤون المدرسة الروتينية إلى المساهمة في قيادة مكونات العملية التربوية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنسيق والمراقبة. فضلاً عن إحكام العلاقات المنظمة لهذه المكونات؛ ليعمل الجميع بتعاون وانسجام تام (الطعاني، 2004). وتضع معظم نظريات الإدارة مدير المدرسة في موقع مهم؛ لما يقوم به من دور فعّال في تفسير العملية التعليمية والتعلمية وإنجاحها، وتعدّه هذه النظريات الحلقة الأكثر أهمية في البنية الهيكلية للإدارة التربوية (الخريشا، 2008). وقد تم تصنيف مهام مدير المدرسة إلى مهام إدارية؛ وهي التي تتعلق بالعمل الإداري، ومهام فنية؛ وهي التي تتعلق بتغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من معلمين وإداريين وطلبة، للسير نحو تحقيق أهداف المدرسة (الغامدي، 2014).

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة فقد أصبح من الضروري فحص عناصر الدعم التي قد يوفره للمعلمين، والذي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على قرارات المعلمين بشأن البقاء في مجال التعليم؛ وذلك لأن المدير هو الذي يُسهم بدور فعال في تحديد وتشكيل مناخ المدرسة وثقافتها وبيئتها ونجاحها (Bozonelos, 2008; Littrell et al., 1994). لذلك يجب على المدراء أن يقوموا بالتخطيط لدعم أداء المعلمين في المدرسة، وجميع العاملين فيها بما فيهم الطلبة لتحسين ظروفهم، ومن ثم تشجيعهم وإقناعهم بالبقاء في المهنة (Crews, 2020).

وقد أظهرت الدراسات أن الإدارة المدرسية الفاعلة بقيادة المدير، والمحيط الإيجابي داخل المدرسة من أهم عوامل نجاح العملية التعليمية، والذي تعتبر المعلم فيها المحرك الرئيس لها؛ إذ أنّ قوة المعلم وحسن أدائه يؤثران في مستوى المتعلم، كما يُعدّ رضا المعلم الوظيفي مسألة مهمة له ولمجتمع، ورضاه عن العمل يعني رضاه عن الحياة بشكل عام، وهذا ينعكس على الأداء إيجاباً، بما يحقق أهداف المدرسة التي هي أساس المجتمع، وتكوينه العلمي والأخلاقي والديني، وبها يزدهر المجتمع ويرتقي (حاجي، 2005).

وكون الرضا الوظيفي مطلباً مهماً في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات بما فيها المدرسة؛ فقد جاء الاهتمام بدرجة الرضا واعتباره عاملاً رئيساً في معرفة مدى تحقق أهداف المؤسسات؛ لما له من تأثير مباشر على أداء هذه المؤسسات، وهو أيضاً وسيلة تُساهم في الحد من المشكلات التي قد تعترضها (حمدي، 2011).

ونظرا للأهمية الكبرى للرضا الوظيفي الذي يتمتع به المديرون والعاملون، فقد تعددت الدراسات في هذا الجانب، وأوصت بإجراء المزيد من الأبحاث حول هذا المتغير وسبل تحقيقه، والعوامل المؤثرة عليه، من هذه الدراسات على سبيل المثال، دراسة المزماني (2014)، ودراسة النوافعة (2018)، ودراسة الدوسري (2020)، ودراسة داينجر (Dinger, 2018)، ودراسة أبو حماد (2018)، ودراسة المهدي والعازمي (Al-Mahdy & Alazmi, 2021). من هنا، فقد جاءت الدراسة الحالية استكمالاً لما سبقها من دراسات للكشف عن تأثير دعم مديري المدارس في سلطنة عمان على الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس الصفوف 5 – 10 (الحلقة الثانية).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد أولت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان اهتمامًا خاصًا بالدعم المقدم للمعلمين؛ حيث ورد في المرحلة الثانية من خطة تدريب المعلمين "ضرورة تقديم الدعم من المدير للمعلم"، وقد أكدت الوزارة فيما يتعلق بالإجراءات التنفيذية للتدريب أن الإجراءات المتعلقة بتقديم الدعم للمعلمين هو مسؤولية المدربين والمشرفين، وإدارات المدارس ممثلة بالمديرين (وزارة التربية والتعليم، 2020).

وقد ورد في أولوية التعليم والتعلم المتضمنة في رؤية عمان 2040 أن السلطنة تسعى من خلال تضافر الجهود بين الأطراف المختلفة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، الذي يستوجب بناء نظام تعليمي محفز، ونظام تدريب مهني يُعنى بإكساب الأفراد مهارات عالية، من خلال تعاون الجهود في المؤسسة التربوية بين المدير والمعلمين (المجلس الأعلى للتخطيط، 2019)، إذ إن متطلبات الوضع الحالي تستوجب تقديم الدعم اللازم للمعلمين، بما يساهم في تحقيق أهداف الرؤية المستقبلية، ويكون هذا الدعم في المقام الأول من مديري المدارس للمعلمين؛ لما للمديرين من دراية أكبر بأهمية هذا الدعم لتحقيق أهداف المدرسة.

وقد أكدت عدد من الدراسات على وجود علاقة ارتباطية طردية بين دعم المدير للمعلمين، ورضاهم الوظيفي، مثل دراسة فيشر (Fisher, 2020)، ودراسة كروز (Crews, 2020)، ودراسة ديجز (Diggs, 2020)، ودراسة المهدي والعازمي (Al-Mahdy & Alazmi, 2021). كما أثبتت دراسة الهنائية (Al-Hinai, 2013) وجود علاقة ارتباطية طردية بين دعم المدير من استخدام المكافآت والحوافز والمعاملة الحسنة وتوفير الجو الديمقراطي المريح والرضا الوظيفي للمعلمين. مما يعني أن رضا المعلمين مرتبط بمستوى الدعم المقدم من مديري المدارس لهم، بكونه من أشكال الدعم الإداري، فكلما زاد هذا الدعم يزداد الرضا الوظيفي للمعلمين.

وفي السياق العُماني، فقد أوصت دراسة المعاينة (2018) بضرورة المساهمة في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال تقليل العبء من الحصص الدراسية الموكلة للمعلمين والمعلمات، وضرورة توفير كل ما يزيد في درجة الرضا الوظيفي للمعلم، والذي يُعد من أشكال الدعم المقدمة من مديري المدارس للمعلم. كما أظهرت نتائج دراسة المهدي والكيومية (Al-Mahdy & Al-Kiyumi, 2015) الحاجة إلى تدريب مديري مدارس سلطنة عمان على القيادة التعليمية الداعمة للمعلم، وممارساته التعليمية في المدرسة؛ لما لها من تأثير مباشر على

أداء المعلمين والطلبة. وقد أشارت أيضًا نتائج دراسة البلوشية (2014) إلى أن متطلبات تحقيق الدعم التقييمي لمديري المدارس حصل على أقل استجابة، وهذا يعني أنَّ المعلمين بحاجة ماسة إلى هذا النوع من الدعم؛ لرفع مستوى الرضا الوظيفي، ومن ثم البقاء في مهنة التدريس.

ولأهمية دعم المدير للمعلمين لاسيما في ظل المستجدات الحالية للتعليم عن بعد والتعليم المدمج، فإن دراسة موضوع الدعم المقدم للمعلمين من مديري المدارس يعدُّ من الموضوعات ذات التأثير الكبير على الرضا الوظيفي للمعلمين. ومع أهمية موضوع دعم المدير للمعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين وتأثيره فيه، إلا أنه ندر تناول الموضوع في الأدب النظري ضمن السياق العماني. من هنا فقد تشكلت الدراسة الحالية إضافة للأدب النظري العالمي عن هذا الموضوع؛ وذلك لقلّة الدراسات التي ركزت على دراسة تأثير دعم المدير على رضا المعلمين بشكل مباشر؛ لذا فإن الدراسة الحالية جاءت لتُجيب عن السؤال البحثي الرئيس التالي:

**ما القدرة التنبؤية لدعم مديري مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) على الرضا الوظيفي للمعلمين بجميع مدارس سلطنة عمان؟**

#### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لتأثير الدعم المقدم من المديرين على الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان.

#### أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الإضافة العلمية التي ستساهم بها في الأدب النظري فيما يتعلق بموضوع العلاقة بين أشكال دعم المدير والرضا الوظيفي للمعلمين، حيث تم تقنين المقاييس المستخدمة في الدراسة من الأدبيات العالمية لتوظيفها في سياق الدراسة، كما تضيف الدراسة الحالية بعدا متميزا من خلال دراسة الرضا الوظيفي للمعلمين في ظل ظروف استثنائية مع جائحة كورونا التي فرضت تحديات جديدة على مدير المدرسة والدعم المطلوب منه، مما يجعل موضوع دعم المدير للمعلمين وجميع العاملين في المدرسة من المواضيع المهمة؛ وذلك لتأثيرها على جوانب متعددة في المؤسسات التربوية، من ضمنها الرضا الوظيفي في الفترة التي طبقت فيها الدراسة، والتي تزامنت مع فترة جائحة كورونا.

أما الأهمية من الناحية التطبيقية فستسهم هذه الدراسة في الخروج بمقترحات لأشكال الدعم المقدمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي، والتي بناء عليها ستقترح مقترحات تطويرية يمكن استخدامها في الخطة المدرسية؛ لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، عن طريق تقديم أشكال الدعم الملائمة لهم.

#### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في النقاط التالية:

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة عشوائية متيسرة من معلمي ومعلمات مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على قياس درجة الدعم العاطفي والمهني والتقييمي والتشغيلي التي يقدمها مدير و مدارس الصفوف من 5 – 10 (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان للمعلمين.

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان والتي تتضمن الصفوف من خامس إلى عاشر، أما مدارس الحلقة الأولى للصفوف أول إلى رابع، ومدارس ما بعد التعليم الأساسي (الحلقة الثالثة) لم تشملها الدراسة.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2021م.

### مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

**دعم مدير المدرسة (School Principal Support):** يُقصد به "إظهار التقدير والمكافآت وتوفير الموارد والمعلومات الكافية، والحفاظ على اتصال مفتوح ثنائي الاتجاه بين المدير والمعلم، ودعم المناخ الملائم للزملاء في المدرسة، وتقديم التغذية الراجعة البناءة للأداء، وتوفير فرص التنمية المهنية للمعلمين" (Bozonelos, 2008, p. 151).

**وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه:** الممارسات الوظيفية المقدمة من مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان لمعلميهم في المجال العاطفي والمهني والتقييمي والتشغيلي، ويُقاس بالدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المُعدة لهذا الغرض.

**الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):** "شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين يظهر من خلال السلوك الخارجي في الحرص على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية؛ وذلك نتيجة ما يحصل عليه العامل من حوافز مادية ومعنوية من المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها" (الخيري، 2008، 28).

**وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه:** مجموع المشاعر الداخلية، والخارجية، والكلية بشكل عام التي يشعر بها معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بسلطنة عمان تجاه وظيفتهم، وتنعكس كممارسات تؤثر على تصوراتهم وقراراتهم للبقاء في المهنة أو تركها، ويقاس بالدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي سيتم استخدامها لهذا الغرض.

نموذج ديباولا للدعم المقدم من المدير (PPS: Principal Support Survey): وهو مقياس ذو تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت، ويتضمن أبعاد الدعم التي تشمل: الدعم العاطفي، والدعم التشغيلي، والدعم المهني، والدعم التقييمي.

## الإطار النظري للدراسة

### دعم مديري المدارس للمعلمين

خلال السبعينيات وبداية الثمانينيات ظهرت أهمية البحوث في العلاقات الاجتماعية في مكان العمل وحوله؛ إذ وجد هاوس (House, 1981) أن الإجهاد المنظمي يشكل تهديداً للصحة، وأن تطوير دعم اجتماعي أقوى داخل أو خارج مكان العمل يمكن أن يزيد بشكل كبير من مقاومة الفرد للمخاوف الصحية المتعلقة بالتوتر، وأشار هاوس - كذلك - إلى أن الوقت والاستثمار اللذين يبذلهما الكبار حول مكان العمل يمكن أن يوازي الظروف التي يشعر بها الطلاب في المدرسة. وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات، كانت الشركات تقوم عن قرب بالبحث عن كيف يمكنها إدارة عمالها، من أجل خلق بيئة عمل من شأنها أن تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، في حينها كان عالم الاجتماع هاوس يركز على الدور الذي يلعبه الدعم الاجتماعي في الحد من ضغوط العمل، وتحسين الصحة؛ إذ يمكن استخدام التوصيات المترتبة على بحثه بسهولة في القوى العاملة من قبل المديرين، وتطبيق الجهود العملية لتقليل التوتر، وتحسين جودة الحياة العملية للموظفين (Littrell et al, 1994).

يُعرّف بوزونيلوس دعم مدير المدرسة بأنه "إظهار التقدير، وتوفير الموارد والمعلومات الكافية، مع الحفاظ على اتصال مفتوح ثنائي الاتجاه، وتشجيع مناخ العمل الجماعي، فضلاً عن تقديم تغذية مرتجعة بناءة، وتوفير فرص التنمية المهنية" (Bozonelos, 2008, p. 151). في حين يتكون الدعم حسب تصور هاوس من أربعة مستويات من الدعم الاجتماعي، وهي: الدعم العاطفي، والدعم التقييمي، والدعم التشغيلي، والدعم الإعلامي أو المعلوماتي (DiPaola & Hoy, 2015)، وسيتم شرح المستويات الأربعة من الدعم على النحو التالي:

### 1. الدعم العاطفي (Emotional support)

يُعرّف الدعم العاطفي بأنه أهم شكل من أشكال الدعم، فهو شكل من أشكال الدعم الاجتماعي، ويشمل المشاعر التي تتكون من "الثقة والحب والرعاية والتعاطف". وقد جادل هاوس في أن الدعم العاطفي الذي يتم تعزيزه يقوم على تقوية العلاقات بين الناس، وهو الشكل الوحيد من أشكال الدعم الذي تم تضمينه بشكل مباشر، وغير مباشر في جميع أبعاد الدعم الأربعة (Littrell et al., 1994).

ويُظهر المدراء هذا النوع من الدعم للمعلمين عن طريق اعتبارهم محترفين، ومحترمين، وموثوقين، ويستحقون الاهتمام ببعض الممارسات، مثل: الحفاظ على التواصل المفتوح، وإظهار التقدير والاهتمام بأعمال المعلمين، ووضع أفكارهم محل تقدير. فكونك مديراً محل التقدير يعني أن لديك سلوكاً قادراً على زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين أكثر من أي شيء آخر

(Balkar, 2009)، لذا نجد مديري المدارس الذين يظهرون سلوكيات مسيئة تجاه المعلمين عن طريق إضعاف عملية صنع القرار، وخفض الروح المعنوية للمعلمين، والمساهمة في زيادة تغييبهم، ودورانهم، وتناقصهم، هم في الحقيقة يقللون من مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم (Wynn et al., 2007).

## 2. الدعم التشغيلي المرتبط بتوفير الوسائل التعليمية (Instrumental support)

يُقصد بالدعم التشغيلي مساعدة الأفراد الذين يحتاجون إلى المساعدة، ويشمل هذا الشكل من الدعم، على سبيل المثال لا الحصر، تقديم المدير للمعلومات، والمواد، والطاقة، والموارد، والوقت، والمساحة اللازمة للمعلمين لإكمال المهام والمسؤوليات التدريسية وغير التدريسية، والمهام الإدارية الأخرى (Littrell et al., 1994).

وعمومًا يجب على الإداريين بما فيهم مديرو المدارس أن يضعوا في الاعتبار ضرورة تقديم الدعم للمعلمين الجدد بطرق مختلفة، ويجب أن يكون ذلك أولوية لهم عن المعلمين ذوي الخبرة في التدريس، ويجب على الإداريين أن يضعوا في عين الاعتبار أن تعيين المهام نفسها للمعلمين ذوي الخبرة، وتكليفهم بتدريس الفصول نفسها، مع الجدول الزمني المكرر عامًا بعد عام يؤدي بهم إلى الشعور بالرتابة والملل (Rosenholtz & Simpson, 1990). لذا يجب على الإداريين تقديم الدعم الآلي للمعلمين ذوي الخبرة، من خلال التقييم المستمر لدورهم، وتوفير فرص جديدة؛ لحمايتهم من الركود المهني.

أما المعلمون الجدد فإن تركيزهم يكون على البقاء في الصف الدراسي؛ فالمعروف أن المعلمين الجدد يعانون من جميع أنواع الضغوطات التي يعاني منها المعلمون ذوو الخبرة، ولكن بدون أي خبرات، أو مهارات تساعدهم على التعامل مع المواقف؛ لذا فإنه من المفيد أن يتم توفير الدعم الإضافي لهم، ويتم تخفيف العبء عليهم، ويتضمن ذلك إعفاءهم من واجبات إضافية، مثل الإشراف على الفصول الدراسية، أو التواجد في اللجان المدرسية (Wynn et al., 2007).

## 3. الدعم المهني (Professional Support)

يُقصد بالدعم المهني تزويد الشخص بالمعلومات التي تمكنه من التكيف مع المشاكل التي قد يتعرض لها سواء مع نفسه، أو مع البيئة المحيطة به. فالدعم المهني يُمكن الأفراد من مساعدة أنفسهم ليحققوا اكتفاءً ذاتيًا. ففي المحيط التربوي يزود مديرو المدارس المعلمين بمعلومات مفيدة تمكنهم من تحسين ممارساتهم في الصف الدراسي، فعلى سبيل المثال، يقوم مديرو المدارس بتقديم الدعم المهني من خلال السماح للمعلمين بحضور ورش العمل، وتقديم معلومات عملية حول ممارسات التدريس الفعالة، وتقديم الاقتراحات لتحسين التدريس، وإدارة الفصول الدراسية، كما يسعى مدير المدرسة بكل جد إلى تطوير وتنمية المهارات التي يحتاجها المعلمون للوصول إلى مستوى تعليمي متفوق. وكون مدير المدرسة مشرفًا مقبلاً، فإنه يقوم بتحديد مستويات تعليمية للمعلمين عن طريق دراسة سجلاتهم التراكمية؛ بهدف التعرف على مستوى مهاراتهم التعليمية. كما يقوم بزيارة المعلمين في الفصول الدراسية لدراسة السلوك التعليمي للمعلم، من أجل التقييم

والتطوير. ولتحقيق النمو المهني للمعلم فلا بد من أن يتحقق التوافق والتكامل بين التدريب السابق، والتدريب اللاحق، بحيث يكتسب المعلم المهارات اللازمة لتطوير أدائه في الفصل الدراسي (نشوان، 2004).

ويُعد تطوير النوع المناسب من التنمية المهنية لكل معلم ذا أهمية كبيرة من توفير الفرص، فغالبًا ما تستوجب إدارات المدارس حضور المعلمين لموضوعات معينة من التنمية المهنية التي قد لا تكون ذات صلة وفائدة لجميع المعلمين. وبسبب ضيق الوقت الذي يعاني منه المعلمون، فإنه يجب على إدارات المدارس أن تبحث عن طرق أخرى لنشر المعلومات المهمة أثناء وقت العمل؛ فعلى سبيل المثال، يمكن أن تصبح اجتماعات المعلمين الجدد، والمصممة لسد حاجة لهم، مضيعة لوقت ثمين للغاية بالنسبة لمعلمين آخرين؛ فوقت المعلمين يعدُّ ثمينًا، ويجب ألا يشعروا أنه يضيع من خلال شيء يمكن إرساله عبر البريد الإلكتروني، أو مشاركتهم في مواضيع التنمية المهنية التي لا تنطبق على مهام التدريس الخاصة بهم (Arnold-Rogers *et al.*, 2008).

#### 4. الدعم التقييمي (Appraisal Support)

إن مديري المدارس هم قادة تعليميون؛ فهم المسؤولون عن التقييم المستمر للموظفين، مثل التغذية المرتجة والبناءة حول عملهم، والمعلومات المشككة للتدريس الفعال، وتقديم إرشادات واضحة فيما يتعلق بمسؤولياتهم الوظيفية (Littrell & Billingsley, 1994)، ويجب النظر إلى تفاعلات المعلم مع الإداريين على أنها داعمة، فالمعلم الذي لا يشعر بالدعم هو أكثر عُرضة إلى ترك العمل، بدلًا من المخاطرة الضرورية لنموه كمعلم. ويمكن للإداريين تحقيق ذلك عن طريق توفير طرق للتقييم، التي تتضمن الاستفسار، والتقييم الذاتي (Bozonelos, 2008). وقد وجد وين وآخرون (Wynn *et al.*, 2007) أن من الأسباب الرئيسية لرضا المعلمين عن قيادة المدير، قدرة المدير على تحقيق توقعات المعلمين، وفعالية المدير في تقديم التغذية المرتجة الاعتيادية لأداء المعلمين أنفسهم، فالمعلمون يجدون أن التوقعات الواضحة ذات فائدة للتطوير التعليمي (Glisson & Durick, 1988).

ويتم تدريب المعلمين الجدد على كتابة خطة الدرس بصورة فعالة، ولكن عند تنفيذ هذه الخطة، فإن المعلم غالبًا لا يدرك كيف يمكن لسلوك الطالب أن يعطل تنفيذ تلك الخطة التي تم وضعها، فنجد في المدارس التي تكون فيها الزيارات الصفية قليلة أو نادرة للغاية، يكون هناك نقص في التغذية المرتجة، مما يحد من فرصة المعلمين الجدد لتحسين أدائهم في الحصة، فالتقييمات التي يحصلون عليها تجعلهم يشعرون بعدم الكفاءة، والإحباط، والاكنتاب بشأن اختيارهم الوظيفي (Evans-Andris *et al.*, 2006).

#### مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي لاقت اهتمامًا خاصًا في الحقل التربوي، وقد كثرت مفاهيمه وتعريفاته، فعرفه كل باحثٍ انطلاقًا من اهتمامه ووجهة نظره، وفيما يلي بعض التعريفات للرضا الوظيفي، وهي:

عرّف ستون (Stone, 1930) الرضا الوظيفي بأنه الحالة أو الوضع التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها لتحقيق أهدافه الاجتماعية، وطموحه ورغبته في التقدم (أنور، 2003). ويرى سوبر (Super, 1953) أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يعتمد على المدى الذي يجد فيه متنفساً لقدراته وسماته وميوله الشخصية، وفي تعريفه مشابهٍ للتعريفين السابقين؛ فقد عرّفه لوك (Lock, 1976) على أنه الشعور بالمتعة النفسية الإيجابية التي تنتج عن معرفة الشخص بعمله، وما يتيح له من تحقيق ممارسة القيم الوظيفية، وفقاً لاحتياجاته (Eyupoglu & Saner, 2009).

### أنواع الرضا الوظيفي

قام الباحثون في موضوع الرضا الوظيفي بتقسيمه إلى أنواع مختلفة، وفقاً لاعتبارات معينة، وفي الدراسة الحالية، فقد تم اعتماد تصنيف الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أنواع، حسب ما جاء في بوفرة (2018)، وهي: الرضا الوظيفي الداخلي، والرضا الوظيفي الخارجي، والرضا الوظيفي العام.

### الرضا الوظيفي من منطلق عوامل ذاتية (Intrinsic Satisfaction)

يتعلق هذا النوع من الرضا بالجوانب الداخلية أو الذاتية أو الجوهرية للموظف، ومثالاً على ذلك الاعتراف والتقدير والقبول، فضلاً عن الشعور بالتمكن، والشعور بالإنجاز، والتعبير عن الذات (بوفرة، 2018).

### الرضا الوظيفي من منطلق عوامل خارجية (Extrinsic Satisfaction)

هذا النوع من الرضا يتعلق بالجوانب الخارجية في بيئة عمل الموظف، وتتمثل في المدير، وزملاء العمل، وطبيعة العمل نفسه، وهي جوانب ليس لها علاقة بالموظف نفسه، ولكنها عوامل خارجية يتعرض لها الموظف، وليس له أي مقدرة على التحكم فيها (بوفرة، 2018).

ومما تقدم من تعريفات يتبين لنا أن الرضا الوظيفي اكتسب عدداً من المفاهيم المترابطة مع بعضها؛ إذ ركزت في مجملها على الشعور الإيجابي والراحة النفسية، والتكامل بين حاجات الشخص وطموحاته. كما تطرق بعضها إلى تحقيق التوازن بين ما يتوقعه الموظف من وظيفته، وما يحصل عليه بالفعل. لذلك نخلص إلى تعريف الرضا الوظيفي للمعلم على أنه ذلك الشعور الإيجابي المملوء بالارتياح الذي يشعر به المعلم أثناء تأدية عمله، ويجعله يحقق طموحاته العملية والاجتماعية بشكل متوازن بين ما كان يتوقعه، وما حصل عليه في أرض الواقع في المجتمع المدرسي.

### العلاقة بين دعم المدير والرضا الوظيفي

لا شك بأن الإدارة المدرسية لها تأثير ملموس وواضح على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وعلى الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة من جهة أخرى؛ حيث تشكل عصب العملية الإدارية وترتبط بمدى فعالية المدير باعتباره يمتلك التأثير على مجموعة من العاملين، حيث يعد مدير

المدرسة أهم عضو في الإدارة المدرسية وهو رأسها وأحد أهم الركائز التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية، وعلى ذلك، فيفترض أن يكون راضيًا عن العمل الذي يؤديه حتى ينعكس هذا الرضا على العاملين معه.

كما يُعتبر دعم المدير مهم لرفاهية المعلمين، حيث وُجد أن مديري المدارس الذين يقدمون الدعم العاطفي والدعم المعلوماتي لمعلميهم، يساهمون بشكل كبير في إيجاد رضا وظيفي أكبر لمعلميهم، وهذا يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة؛ فعلى سبيل المثال، ارتبط دعم القيادة بالرضا الوظيفي لدى المعلمين الخصوصيين (Billingsley & Cross, 1992)، كما ارتبط الرضا الوظيفي أيضًا بسلوكيات الدعم (Blase, et al. 1982) والتنمية المهنية. (Rosenholtz, 1989).

كما أظهرت العديد من الدراسات، أن التفاعل، ومستوى التواصل الشخصي بين المدير والمعلمين يلعب دورًا ملموسًا في الرضا الوظيفي للمعلمين. فقد أجرت ويلى (Whaley, 1994) دراسة لتحديد ما إذا كانت فعالية التواصل بين المديرين مرتبطة بالرضا الوظيفي للمعلمين أم لا، وقد أشارت نتائج دراستها إلى وجود علاقة قوية في مجالات التغذية المرتجعة، والمكافآت، والدعم؛ فعندما يعتقد المعلمون أن مديري المدارس يضعون أولوية عالية لمكافآت الأداء الوظيفي، فإن ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي. وقد تبين أن هذه المجالات الثلاثة هي الأكثر أهمية بالنسبة لأولئك الذين شملتهم الدراسة، والتي جاءت كالتالي (Whaley, 1994):

**التغذية المرتجعة:** يقدر المعلمون الملاحظات الدقيقة والمفيدة التي يقدمها لهم مديرو المدارس بعد الزيارات الصفية، وهم يشعرون برضا أكبر عندما يساعد مديرهم على فهم مدى نجاحهم في عملهم.

**المكافآت:** يرغب المعلمون في أن ترتبط المكافآت المقدمة لهم بجودة الأداء، كما يودون تقاسمها مع الآخرين في بيئة العمل. ويعتقد المعلمون المشاركون في هذه الدراسة أن مديري المدارس لا يقضون الوقت الكافي لمكافأة المعلمين على جودة أدائهم.

**الدعم:** يرى المعلمون أنه يفترض أن يظهر مديرو المدارس دعمهم للمعلمين عن طريق مشاركتهم المسؤولية للمشاكل التي يتعرضون لها، ويظهرون لهم الرغبة في الاستماع إلى مشاكلهم، مع توفير جو ودي لإضفاء الأريحية في مناقشة مشاكلهم.

#### بعض البرامج التدريبية وأوراق العمل لإدارات المدارس

تقدم وزارة التربية والتعليم، ممثلة بقسم الإشراف الإداري التابع لدائرة تطوير الأداء المدرسي في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مجموعة من أوراق العمل والبرامج التدريبية بهدف رفع كفاءة الأداء المدرسي، وقد تنوعت هذه البرامج بين أوراق العمل، والملتقيات المباشرة، والملتقيات الافتراضية، وزيارات فريق تطوير الأداء، وزيارات تشاركية افتراضية، وزيارات إشرافية تشاركية. ومن البرامج الحديثة التي تمت مؤخرًا، برنامج رفع كفايات المنتدبين لوظائف الإدارة المدرسية للعام الدراسي 2021/2020م، خلال الفترة من: 25 أبريل 2021 إلى: 29 أبريل 2021م بمحافظة جنوب الباطنة. كما تم عمل ملتقى افتراضي لإدارات مدارس محافظة الوسطى

تحت شعار: (الإدارة المدرسية قيادة وتجويد)، خلال الفترة من 12 – 13 ابريل 2021م. فضلاً عن ذلك، فقد تم تقديم برنامج تطويري لمهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية للعام الدراسي الحالي 2021/2020م، وذلك بتقديم ورقة عمل عن آلية تقييم أداء الموظف بناء على المؤشرات التربوية، وورقة عمل عن رفع الكفاءة القانونية والإدارية لإدارات المدارس بمحافظة البريمي (وزارة التربية والتعليم، 2021).

مما سبق يتبين لنا أن جهود السلطنة تنوعت بين رفع مؤهلات مديري المدارس، واخضاعهم للدورات وورش العمل والندوات، مما قد ساعد في المساهمة برفع مستوى دعمهم للمعلمين، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي.

### الدراسات السابقة

**دراسة المهدي والعازمي (Al-Mahdy & Alazmi, 2021)**، والتي هدفت إلى إيجاد العلاقة بين دعم المدير ونية دوران المعلمين في الكويت، مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي للمعلم في ذلك؛ حيث تمّ استخدام أداة الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة في المدارس الكويتية. وأظهرت نتائج الدراسة أن دعم المدير له تأثير غير مباشر على نية دوران المعلمين، من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي للمعلم، وأن دعم المدير يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي للمعلمين، كما يؤثر الرضا الوظيفي للمعلمين سلباً على نية المعلمين لترك مهنة التدريس. كما أشارت إلى أن تحسين ممارسات دعم المدير للمعلمين سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وسيقلل بدوره من نية ترك المعلمين لمهنة التدريس.

**دراسة فيشر (Fisher, 2020)**، وقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير دعم المديرين، والرضا الوظيفي للمعلمين على قرارات المعلمين الجدد بالبقاء في مهنة التعليم أو تركها؛ حيث قام الباحث باستخدام المنهج المختلط، حيث استخدم الاستبانة فضلاً عن المقابلة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يفضلون نوعاً معيناً من الدعم المقدم من المديرين؛ وقد كانت هناك اختلافات كبيرة في تفضيلات أنواع الدعم بين المعلمين في المدارس ذات المستوى الاجتماعي والاقتصادي عالي الخصائص، مقابل تلك الموجودة في المستوى الأقل، وكان أكثر نوع من أنواع الدعم تفضيلاً هو الدعم التشغيلي، يليه الدعم العاطفي، ومن ثم الدعم المهني، بينما كان الدعم التقييمي كان الأقل تفضيلاً. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم المقدم من المديرين ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وبين الدعم المقدم من المديرين، وقرار المعلمين بالبقاء في مهنة التدريس.

**قامت فطافطة (2019)** بإجراء دراسة للتعرف على أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس، ودورها في تحسين أداء المعلمين؛ إذ قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، كما قامت باستخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية، مكونة من (158) مديراً ومديرة، و(460) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التحفيز الممارسة من قبل المديرين ودورها في تحسين أداء المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية والمديرية، ولم تُظهر

النتائج فوفقاً لتقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

**دراسة الطويسي (2017)**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدعم الفني الذي يقدمه المشرفون التربويون للمعلمين، في ضوء معايير اقتصاد المعرفة، في مديريات تربية العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، اعتماداً على استبانة طورت لهذه الغاية، تم توزيعها على (65) مديراً ومديرة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الدعم الفني المقدم للمعلمين لتحقيق معايير اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس يقع في مستوى المتوسط، كما أظهرت النتائج اختلافاً في أداء المديرين باختلاف المديريات، ولا يوجد اختلاف يعزى إلى جنس المدرسة، ولم تظهر النتائج أثراً معنوياً للتفاعل بين مديرية التربية وجنس المدرسة.

**قام داينجر (Dinger, 2018)** بدراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين رضا تواصل المعلم والرضا الوظيفي، وتصور المعلم لفاعلية القيادة، وتم استخدام استبانة معدلة عن رضا التواصل الذي وضعه داونز وهازن (1977)، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً ومعلمة من مدارس ذات مدير أساسي واحد. وكان أبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي للمعلم، وتصور المعلم لفاعلية القيادة، كما أظهرت الدراسة عن وجود ثلاثة عوامل لرضا التواصل، وهي علاقة المدير بالمعلم وعوامل خارجية والتواصل مع العاملين في المدرسة، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمعلم، وجميع عوامل رضا التواصل لديه.

**دراسة أبو حماد (2018)** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهاتهن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (237) معلمة من معلمات رياض الأطفال في منطقة النقب، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات معلمات رياض الأطفال لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهاتهن جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهاتهن، وبين درجة الرضا الوظيفي لديهن.

**أجرى السيد والذهلي (2017)** دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة جنوب الباطنة، وكذلك التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في تلك المدارس، وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنَّ الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة مرتفعة، وأنَّ النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، وإن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي محافظة جنوب الباطنة كانت مرتفعة.

**دراسة العبرود (2016)** هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الإشرافية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة من (180) معلما ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بنسبة أعلى في العلاقات الإنسانية، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بنسبة أعلى في مجال العلاقة بالمسؤولين، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية، والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

يتضح أن الدراسات السابقة اتفقت على وجود علاقة ارتباطية بين الدعم المقدم من مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين مثل دراسة فيشر (Fisher, 2020)، ودراسة المهدي والعازمي (Al-Mahdy & Alazmi, 2021).

وبالتالي، فتأتي الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة، ولكنها تميزت بالمزج بين مقياسين: تعلق الأول بالدعم الذي يقدمه مديرو المدارس للمعلمين، وتعلق الثاني بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

### منهج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لملائمته لأسئلة الدراسة وأهدافها، كونه لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب، بل يتطلب الأمر إلى جانب الوصف الدقيق للظاهرة جمع البيانات عنها، ووصف الظروف والممارسات المختلفة، وتحليل هذه البيانات، واستخراج الاستنتاجات، ومقارنة المعطيات ومن ثم التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين (سلاطينه والجيلاني، 2012، ص133).

### مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، البالغ عددهم (14682) معلما ومعلمة. وبيين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس. (وزارة التربية والتعليم، 2020).

**جدول (1):** مجتمع الدراسة موزع حسب متغير الجنس (ن=14682).

النسبة	العدد	الجنس
56.95%	8361	ذكور
43.05%	6321	إناث

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع بأسلوب العينة العشوائية، وتم الاعتماد على هذه العينة بسبب تأثير ظروف المدارس بجائحة كورونا التي عرقلت الوصول إلى المعلمين؛ وهي إحدى

أنواع العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث لتحقيق معايير عملية معينة، مثل إمكانية الوصول وتوفرها في وقت معين (Etikan et al., 2016).

وقد تم توزيع أداة الدراسة على المجتمع بالاستعانة ببرنامج google forms؛ إذ تم إرسال رابط الاستبانة لجميع المعلمين في مختلف محافظات السلطنة، والذين بلغ عددهم (14682) معلما ومعلمة، وعندما وصل عدد الاستجابات إلى (740) استجابة، تم إغلاق الردود، أي أن الاستجابات شكلت ما نسبته 5% تقريبا من مجتمع الدراسة، وهي النسبة التي مثلت العينة في صورتها النهائية، والتي بلغ حجمها الإجمالي (740)؛ حيث بلغ عدد الذكور 138، بينما بلغ عدد الإناث 602، وهذا الفرق بين عدد الذكور الاناث قد يكون له أثر في توجيه نتائج الدراسة إلى ما هي عليه. ويوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

**جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس (ن=740).**

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	138	18,6%
إناث	602	81,4%
المجموع	740	100%

#### أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتقديم فهم واسع ودقيق للموضوع، فقد اعتمدت الدراسة على مقياسين، هما: مقياس دعم مديري المدارس للمعلمين، ومقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي وصف المقياسين:

**مقياس دعم مديري المدارس للمعلمين:** وهي استبانة تتكون من (16) عبارة، موزعة على أربعة محاور وهي: الدعم العاطفي، والدعم التشغيلي، والدعم المهني، والدعم التقني، وضم كل محور أربع عبارات. وقد استخدمت الدراسة مقياس (PPS: Principal Support Survey)، الذي قام بتطويره دييولا (DiPaola, 2012). أما بالنسبة للمقياس المستخدم في الأداة، فهو مقياس التدرج الخماسي حسب نظام ليكرت (Likert Scale). وقد تم استخدام هذا المقياس عند تطبيق الدراسة الحالية؛ لمعرفة الدعم الذي يقدمه المدير للمعلمين.

**مقياس الرضا الوظيفي:** وهي استبانة تتكون من (20) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور وهي: الرضا الوظيفي الداخلي ويتكون من 12 عبارة، والرضا الوظيفي الخارجي ويتكون من 6 عبارات، والرضا الوظيفي العام والذي يضم جميع عبارات الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي بالإضافة إلى عبارتين إضافيتين وهما: "التعزيز الذي أحصل عليه عند القيام بعمل جيد" و "الشعور بالإنجاز في العمل"، وبالتالي يشتمل الرضا الوظيفي العام على 20 عبارة. وقد قام ويز وزملاؤه بإعداد المقياس وتصميمه في جامعة منيسوتا، ولذلك أطلق عليه مقياس منيسوتا للرضا الوظيفي MSQ: Minnesota Satisfaction Questionnaire

(Weiss et al., 1967)، ويستخدم هذا المقياس التدرج الخماسي أيضا حسب نظام ليكرت، وقد استخدمت الدراسة الحالية هذا المقياس لقياس الرضا الوظيفي.

### تقنين أدوات الدراسة

تطلب اعتماد أدوات الدراسة في صورتها النهائية المرور بمجموعة من الخطوات، تمثلت في:

- ترجمة مقياس دعم المدير للمعلمين، ومقياس الرضا الوظيفي إلى اللغة العربية.
- الاتفاق مع المشرفين على استخدام مقياس دعم المدير للمعلمين، ومقياس الرضا الوظيفي، ثم قامت الباحثة بترجمة المقاييس إلى اللغة العربية.
- مراجعة الترجمة من خلال ثلاثة أشخاص مجيدين للغة العربية، ومتخصصين في اللغة الإنجليزية، حيث تمت المقارنة بين الترجمة العربية والنص باللغة الإنجليزية، وترجمة وإعادة ترجمة العبارات حتى تم التوافق بين المترجمين الثلاثة على نص العبارة الأخيرة، وأثناء ذلك تم إجراء تعديلات بسيطة للتوافق بين العبارات الأصلية، ومراعاة السياق العماني، وذلك للخروج بالمقاييس في صورتها النهائية، كما يوضح الملحق (1) ذلك.
- تطبيق المقاييس على عينة تجريبية مكونة من (30) من معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بسلطنة عمان، وتم حساب الصدق والثبات للتأكد من جاهزية المقياس للتطبيق الفعلي.
- تم اعتماد الأدوات في صورتها النهائية من قبل المشرفين للبدء في التطبيق.

### صدق أدوات الدراسة

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* بين البعد والعبارات التي تنتمي إليه، حيث معامل ارتباط عبارات مقياس دعم المدير بين: (0.871 - 0.983)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد تمتع المقياس بدلالات صدق مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

وقد جاءت معاملات ارتباط عبارات مقياس الرضا الوظيفي بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وقد انحصرت معاملات ارتباط عبارات بُعد الرضا الوظيفي الخارجي بين: (0.576 - 0.913)، وعبارات بُعد الرضا الوظيفي الداخلي بين: (0.544 - 0.903)، والرضا الوظيفي العام بين: (0.501 - 0.874)؛ مما يُشير إلى تحقق الاتساق الداخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه كل عبارة، وهذا يؤكد توجهها نحو قياس هدف الدراسة.

### ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمحاوَر الأداة وللأداة ككل، بعد تطبيقها على عينة تجريبية بلغت (30) معلما ومعلمة من مدارس الحلقة الثانية؛ ويوضح الجدول (5) معامل الثبات.

### جدول (3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أدوات الدراسة.

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور دعم المدير للمعلمين	4	16	0.984
محور الرضا الوظيفي	3	20	0.954
ثبات الأداة ككل		36	0.979

ويتضح من الجدول أن معاملات الثبات في استجابة أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة؛ إذ بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.979)؛ مما يؤكد على أن الأدوات تتميز بدرجة عالية من الثبات، كما يؤكد إمكانية الاعتماد عليها لقبول الاتساق الداخلي لاستجابات عينة الدراسة.

#### إجراءات الدراسة

بعد التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها، وإخراجها في صورتها النهائية، تم اتباع الإجراءات التالية لتطبيقها:

1. توزيع أدوات الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (14682) معلمًا ومعلمة، عن طريق إرسال الرابط الإلكتروني للأدوات، وذلك بواسطة مراكز التدريب في المحافظات، كونها تتولى مسؤولية توزيع أدوات الدراسة للفئات المستهدفة.
2. استمرت عملية التطبيق (32) يومًا، في الفترة من 5 يناير 2021م إلى 5 فبراير 2021م.
3. الاستجابات المسترجعة بلغت (740) معلمًا ومعلمة على أدوات الدراسة، والتي شكلت عينة الدراسة بنسبة (5%) من المجتمع.

#### المعالجة الإحصائية

- تمت معالجة البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب الصدق البنائي للأداة.
  - حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha؛ لحساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولكل بُعدٍ من أبعادها.
  - استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المعلمين على المقياس الأول الذي مثلت دعم المدير، والمقياس الثاني الذي مثل الرضا الوظيفي للمعلمين.
  - استخدام تحليل التباين الأحادي باستخدام اختبار ف للامتغيرات؛ لمعرفة وجود أثر لدعم مديري المدارس على الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان، ومدى حجم هذا الأثر.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة على سؤال الدراسة الذي نصّه: "ما القدرة التنبؤية لدعم مديري مدارس الحلقة الثانية على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان؟" تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (4) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة نموذج الانحدار لتفسير العلاقة بين دعم مديري المدارس والرضا الوظيفي.

**جدول (4):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة العلاقة بين دعم مديري المدارس والرضا الوظيفي لمعلمي مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
الانحدار	139.67	1	139.67	479.98	0.001
الخطأ	214.76	738	0.29		
الكلية	354.43	739			

ويتضح من الجدول (4) أن قيمة "ف" عند درجات حرية (1، 738) = (479.98)، وبلغت القيمة الاحتمالية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل ذلك على أن نموذج الانحدار مناسب لتفسير العلاقة بين دعم مديري المدارس والرضا الوظيفي لمعلمي مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان. ويوضح جدول (18) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

**جدول (5):** تلخيص تحليل التباين الأحادي باستخدام اختبار "ف" للمتغير التابع الرضا الوظيفي والمتغير المستقل دعم المدير.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار غير المعياري (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة "ت" المحسوبة	القيمة الاحتمالية	R <sup>2</sup>	قيمة الثابت
دعم مديري المدارس	الرضا الوظيفي	0.57	0.63	21.91	0.001	0.39	1.43

ويتضح من خلال الجدول (5) أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لدعم مديري مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) للمعلمين بسلطنة عمان على الرضا الوظيفي بشكل عام؛ حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (21.91)، وبقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد الذي يساوي مربع معامل الارتباط ويرمز له بـ الرمز R<sup>2</sup>، وبلغت قيمته في هذه الدراسة ( $R^2 = 0.39$ )، وهذا يعني أن (39%) من التباين في الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس

الحلقة الثانية بسلطنة عمان يُعزى إلى دعم مديري المدارس. بينما تتدخل عوامل أخرى بنسبة تأثير (61%) على الرضا الوظيفي للمعلمين.

ويُشير جدول (4) إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لدعم مديري مدارس الصفوف 5-10 (الحلقة الثانية) للمعلمين بسلطنة عمان على الرضا الوظيفي بشكل عام. وأوضح جدول (5) أن قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2 = 0.39$ )، وبالتالي تكون قيمة ( $R = 0.62$ ) وهي نسبة مرتفعة حسب تصنيف كوهين، والذي نص على أنه عندما تكون قيمة R أكبر من أو تساوي 0.50 فهي قيمة مرتفعة (Cohen, 2013)؛ وهذا يعني أن (39%) من التباين في الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان يُعزى إلى دعم مديري المدارس، مما يعني أن دعم مديري المدارس للمعلمين يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي. ويُعزى ذلك إلى أن تلقي المعلمين للدعم بأشكاله كافة من مديري مدارسهم يجعلهم يعملون بشكل أفضل في تحقيق أهدافهم، وأهداف المؤسسة، وعليه يكتسبون الثقة التي تؤثر إيجاباً على التزامهم، ورضاهم الوظيفي، وبقائهم في المهنة.

وتُفسر هذه النتيجة بأن المدير هو القائد في المدرسة الذي يقوم بتسيير جميع العمليات الإدارية فيها؛ فللمدير دور كبير في تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين، من خلال توفير الوسائل كافة لخدمة العملية التعليمية، وتقديم التغذية المرتجعة للمعلمين لتطوير أدائهم، كما أنه يحرص على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، ويُراعي ظروفهم التي يمرون بها، ويحاول قدر الإمكان تعزيزهم بالطريقة المناسبة، وكلها أصناف من الدعم التي يحرص المدير على تقديمها للمعلمين بما يؤثر بشكل كبير على رفع مستوى رضاهم الوظيفي. وتُشير دراسة كروس وبيلنجيلي (1994) إلى وجود علاقة إيجابية بين دعم القيادة والتزام المعلم (Cross & Billingsley, 1994). وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة فيشر (Fisher, 2020)، ودراسة المهدي والعازمي (Al-Mahdy & Alazmi, 2021)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم المقدم من المديرين ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وبالإضافة إلى التأثير السابق لدعم المدير على الرضا الوظيفي للمعلمين، أظهرت نتيجة الدراسة الحالية أن هناك ما نسبته 61% من العوامل الأخرى التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين، ولا يمكن تفسيرها من خلال دعم المدير. وترى الباحثة أن من ضمن العوامل التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي هي الحوافز المادية، والترقيات، والعلاقة بين الزملاء؛ فهذه العوامل قد تجعل المعلم يشعر بدرجة عالية من الرضا عند توافرها، والعكس قد يحدث عند غيابها. ولا تغفل هنا أن المعلم يعمل بكل طاقته، ويبدل قصارى جهده، كما يُنفق من ماله الخاص أحياناً في سبيل رفع دافعية تلاميذه، وتعزيزهم؛ لذا فإنه يرى أن التعزيز المادي والترقيات ضرورية بالنسبة له، وفي نهاية المطاف فإنه سيبدل جزءاً منها في سبيل إنجاح العملية التعليمية. وقد أظهرت دراسة الشهري (2016) وجود عامل آخر من الممكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي ويرفعه، وهو النمط القيادي الذي يعزز السلوك الديمقراطي. كما كشفت دراسة داينجر (Dinger, 2018) عن وجود ثلاثة عوامل لرضا التواصل، وهي: علاقة المدير بالمعلم، وعوامل خارجية، والتواصل مع العاملين في المدرسة، بينما بينت دراسة الهنائية (Al-Hinai, 2013) أن أكثر العوامل تأثيراً

على الرضا الوظيفي، هي الأجور والتطوير، والعوامل المتعلقة بالطلبة. وقد ذكر الشرايدة (2008) أن من أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي هي طبيعة العمل، والحوافز، والإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض ومع التلاميذ، ورواتب المعلمين، والاستقرار الوظيفي، وخصائص البيئة المدرسية، والمكانة الاجتماعية. كما ذكر مصطفى (1989) أن هناك أربعة عوامل تؤثر في رضا الوظيفي عن مهنة التعليم، وهي كالتالي: عوامل مرتبطة بالمهنة نفسها، مثل اكتساب المعرفة، وشعور المعلم بالإنجاز في مهنته، ومدى استثماره لقدراته، وعوامل مرتبطة بظروف المهنة وامتيازاتها تتمثل في الراتب، والحوافز المادية الأخرى، وعوامل مرتبطة بسياسات المهنة مثل مسؤوليات العمل، وظروف العمل من تجهيزات ومناهج وإشراف تربوي وإدارة مدرسية، وأخيراً عوامل متعلقة بالمعلم نفسه مثل: جوانب الشخصية، والاستقرار الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وأهمية العمل.

### التوصيات

- بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، تمّ استخلاص عددٍ من التوصيات المتعلقة بتطوير دعم مديري المدارس للمعلمين لرفع رضاهم الوظيفي؛ وتتلخص في التالي:
- تفعيل نظامٍ يقوم على تمكين مديري المدارس من اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم أنواع مختلفة من دعم المدير للمعلمين بشكل أكبر، مثل توفير الدعم الوظيفي المناسب من وسائل تعليمية وتكنولوجية، وغيرها من الوسائط والمواد التعليمية.
  - منح مديري المدارس صلاحية ترشيح من يستحق الترقية من المعلمين ذوي الأداء المرتفع تعزيراً لهم على عطائهم، وتشجيعاً لهم للاستمرار على ذات النهج، بالإضافة إلى إعطائهم شهادة تقدير، أو كتاب شكرٍ نظير جهودهم.
  - إيجاد نظام جديد للتحفيز والتعزيز من قبل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، سواء لمديري المدارس أو للمعلمين، بحيث يتم احتساب نقاط معينة لهم حسب انجازاتهم، ووفق تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة، ومن ثمّ التعزيز بالشكل الذي يناسب كلاً منهم.
  - فتح قنوات اتصالٍ فعالةٍ بين الإدارة العليا التابعة لوزارة التربية والتعليم، وبين إدارات المدارس، من أجل متابعة أداء مديري المدارس ومعرفة ما يواجهون من صعوباتٍ تعترض تحقيق أهدافهم التربوية المنشودة.
  - عمل نظام جديد للترقيات يقوم على أسس تعتمد على مستوى أداء العاملين في المجتمع المدرسي، ومدى التزامهم بمتطلبات المهنة من واجباتٍ ومسؤوليات.
- \*الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: موافق.**
- \*توافر البيانات والمواد: متوفرة.**
- \*مساهمة المؤلف: مريم المزاحمية: المؤلف الرئيسي، د. أمل الكيومية: المشرف الأول على رسالة الماجستير، د. عائشة الحارثية: المشرف الثاني على رسالة الماجستير.**

\*تضارب المصالح: لا يوجد تضارب في المصالح.

التمويل: لا يوجد.

\*شكر وتقدير: شكر إلى إدارة مجلة جامعة النجاح على موافقتهم في نشر البحث (www.najah.edu)، وشكر إلى جميع من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

### المراجع

- المزاحمية، مريم. (2021). تأثير دعم مديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين ومقترحات تطويره بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- أبو حماد، أمال موسى. (2018). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- أنور، سلطان محمد سعيد. (2003). السلوك المنظمي. دار الجامعة الجديدة.
- البلوشية، هبة بنت إسماعيل بن علي. (2014). إدراك المعلمين الجدد للدعم التنظيمي لمديري مدارس سلطنة عمان (رقم وثيقة النشر 963917) [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. دار المنظومة.
- بوفرة، مختار. (2018). الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حاجي، أحمد إسماعيل. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي.
- حمدي، موسى عبد الله مهدي. (2011). الرضا الوظيفي مدخل رئيس لتطوير العمل التربوي. مجلة جازان التربوية، 22، 9 - 17.
- الخريشا، ملوح باجي عايد. (2008). مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية في تحقيق النمو المهني للمعلمين في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس - كلية التربية، 32(1)، 233-268  
<http://search.mandumah.com/Record/3034>
- الخيري، حسن. (2008). الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسيين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة (رقم وثيقة النشر 611610) [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]. دار المنظومة.
- الدوسري، ناصر منصور ثقل. (2020). الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي (رقم وثيقة النشر 1057265) [رسالة ماجستير، جامعة الأسراء الخاصة]. دار المنظومة.
- سلاطينة، بلقاسم. والجيلاني، حسان. (2012). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. دار الفجر للنشر والتوزيع.

- السيد، حسام الدين محمد. والذهلي، شيخان بن محمد بن شيخان. (2017). الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان *الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 17(114)، 281 - 338. <http://search.mandumah.com/Record/810326>
- الشرايدة، سالم تيسير. (2008). *الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية*. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشمري، فوزية. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 34 (4)، ج1، 251 - 310.
- الشهري، عبد الله بن سعد بن سعيد. (2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*، 5(12)، 288 - 298. <http://search.mandumah.com/Record/845087>
- الطعاني، حسن. (2004). فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في الأردن من وجهة نظر المديرين المشاركين في البرنامج. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 5(4)، 166 - 193. <http://search.mandumah.com/Record/1978>
- الطويسى، زياد أحمد. (2017). الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين للمعلمين في ضوء معايير اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن. *دراسات - العلوم التربوية*: 44، 121 - 132. <http://search.mandumah.com/Record/860974>
- العايد، واصف محمد. (2010). مستوى الدعم الذي يقدمه مديرو المدارس لمعلمي غرف المصادر التي يوجد بها طلبة من ذوي صعوبات التعلم وعلاقته بدافعية معلمهم في مدينة عمان. *مجلة جامعة الطائف - الآداب والتربية* 1 (4)، ص 85 - 117. <http://search.mandumah.com/Record/121201>
- العبرود، سارة إبراهيم علي. (2016). مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدينة الخمس / ليبيا (رقم وثيقة النشر 788436) [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. دار المنظومة.
- الغامدي، أحمد سعيد أحمد آل حسن. (2014). دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا بمحافظة بلجرشي (رقم وثيقة النشر 655158) [رسالة ماجستير، جامعة الباحة]. دار المنظومة.
- فطافطة، مجدولين عبد المعطي سلمان. (2019). *أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
- المجلس الأعلى للتخطيط. (2019). *رؤية عمان 2040*. مسقط: مكتب الرؤية.

- المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). *مناهج البحث العلمي* (ط.3). دار الكتب.
- المزامي، حسين بن علي بن خادم. (2014). *تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان* (رقم وثيقة النشر 962642) [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. دار المنظومة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (1989). الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة. *مجلة التربية الجديدة*، 16، 5 – 31.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في ولاية نزوى في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم التربوية*، 26، 282 – 300. <http://search.mandumah.com/Record/911011>
- نشوان، يعقوب حسين. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*. دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- النوافعة، راجي حابس (2018). *أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة* (رقم وثيقة النشر 903082) [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة.
- وزارة التربية والتعليم (2020). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية*. المؤلف.
- وزارة التربية والتعليم. (2020). *التعليم عن بعد*. مسقط: المؤلف.
- وزارة التربية والتعليم. (2021). *البرامج التدريبية وأوراق العمل لإدارات المدارس بهدف رفع كفاءة الأداء المدرسي*، (غير منشور). سلطنة عمان، قسم الإشراف الإداري.

## References

- AL'Muzahimi, M. (2021). *The Effect of School Principals' Support on teachers' Job Satisfaction and Suggestions for its Development in Sultanate of Oman*. Unpublished Mmaster's Thesis. Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- AL-Hinai, Z. A. (2013). *Factors influencing academic staff job satisfaction of higher education in the Sultanate of Oman* [Doctoral dissertation]. The British University in Dubai (BUiD).
- Al-Mahdy, Y. F. H. & Al-kiyumi, A. R. (2015). Teachers' perceptions of principals' instructional leadership in Omani schools. *American Journal of Educational Research*, 3(12), 1504-1510.
- Al-Mahdy, Y. F. H., & Alazmi, A. A. (2021). *Principal Support and Teacher Turnover Intention in Kuwait: Implications for Policymakers*.

*Leadership and Policy in Schools*, 1-16. DOI: 10.1080/15700763.2021.1879168.

- Arnold-Rogers, J., Arnett, S., & Harris, M. B. (2008). Mentoring New Teachers in Lenoir City, Tennessee. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 74(4).
- Balkar, B. (2009). The opinions of teachers on the effects of the administrative behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. *Asia-Pacific Education Researcher*, 18(2), 273-282.
- Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of. *Journal of Special Education*, 25, 453-464.
- Blasé, J. J. (1982). A social-psychological grounded theory of teacher stress and burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(4), 93-113.
- Bozonelos, J. (2008). Retention in general education: Reducing attrition through supportive administrative interventions. *International Journal of Learning*, 15(1), 149-157. <https://doi.org/10.18848/1447-9494/cgp/v15i01/45597>
- Bressler, K. M. (2012). *The relationship of high school teachers' job satisfaction to principal support*. [Doctoral Dissertation, The College of William and Mary in Virginia]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://search-proquest-com.squ.idm.oclc.org/dissertations-theses/relationship-high-school-teachers-job/docview/1021916156/se-2?accountid=27575>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Crews, T. D. (2020). *Principal support: Its impact on job satisfaction and early career teachers' decisions to remain in teaching* [Doctoral Dissertation, The College of William and Mary in Virginia]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://ezproxysrv.squ.edu.om:2152/docview/2420602079?accountid=27575>

- Cross, L., & Billingsley, B. (1994). Testing a model of special educators' intent to stay in teaching. *Exceptional Children*, 60, 411-421.
- Diggs, T. K. (2020). *Principal support: Its impact on job satisfaction and early career teachers' decisions to remain in teaching*. [Doctoral Dissertation, The College of William and Mary in Virginia]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://ezproxysrv.squ.edu.om:2152/docview/2420186035?accountid=27575>
- Dinger, T. K. (2018). *The Relationship between Teacher Communication Satisfaction, Teacher Job Satisfaction, and Teacher Perception of Leadership Efficacy*. [Doctoral Dissertation, Western Illinois University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://ezproxysrv.squ.edu.om:2152/docview/2061549870?accountid=27575>.
- DiPaola, M. F. (2012). Conceptualizing and validating a measure of principal support. *Contemporary challenges confronting school leaders*, 111-120.
- DiPaola, M., & Hoy, W. K. (2015). *Leadership and school quality*. Information Age Publishing (IAP).
- Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Evans-Andris, M., Kyle, D. W., & Carini, R. M. (2006). Is mentoring enough? An examination of the mentoring relationship in the pilot two-year entucky teacher internship program. *New Educator*, 2(4), 289-309. Doi: 10.1080/15476880600974867
- Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). Job satisfaction: Does rank make a difference? *African Journal of Business Management*, 3(10), 609-615. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/25AB6FF18399>
- Fisher, T. C. (2020). *Principal support: Its impact on job satisfaction and early career teachers' decisions to remain in teaching*. [Doctoral

Dissertation, The College of William and Mary in Virginia]. ProQuest  
Dissertations & Theses Global.  
<https://ezproxysrv.squ.edu.om:2152/docview/2436428728?accountid=27575>

- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61- 81.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Littrell, P. C., & Billingsley, B.S. (1994). The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction. *Remedial & Special Education*, 15(5), 297.
- Littrell, P. C., Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1994). The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health, and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education*, 15(5), 297-310. <https://doi.org/10.1177/074193259401500505>
- Rosenholtz, S. J., & Simpson, C. (1990). Workplace conditions and the rise and fall of teachers' commitment. *Sociology of Education*, 63(4), 241-257.
- Rosenholtz, S.J. (1989). Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: Implications for teacher induction programs. *The Elementary School Journal*, 89, 421 – 438.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- Whaley, K. W. (1994). Leadership and job satisfaction. *NASSP Bulletin*. 78 (564), 46-50.
- Wynn, S. R., Carboni, L. W., & Patall, E. A. (2007). Beginning teachers' perceptions of mentoring, climate, and leadership: Promoting retention through a learning communities' perspective. *Leadership & Policy in Schools*, 6(3), 209-229. Doi: 10.1080/15700760701263790.