

درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية
في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

**The degree of principals' practice of leadership styles according
to the theory of Rensis Likert position in the province of North
Batinah Sultanate of Oman**

إعداد

ناصر بن سالم بن علي السناني د. محمد سليمان الجرايدة

د. علي خميس د. محمد كراكي

سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jasep.2021.136080

قبول النشر: 2020 / 12 / 18

استلام البحث: 2020/ 12 / 3

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال أداة الدراسة التي تكونت من (32) فقرة موزعة على أربعة أنماط رئيسة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (612) فردا من مديري المدارس والمساعدین والمعلمين الأوائل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ممارسة مديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة في المرتبة الأولى النمط التشاركي الديمقراطي، تلاه في المرتبة الثانية النمط الاستشاري الديمقراطي، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المجالين؛ النمط الاستبدادي الحر، والنمط الاستبدادي التسلطي. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حسب متغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة مدراء المدارس، وعينة المعلمين الأوائل، وجاءت الفروق لصالح عينة مدراء المدارس. وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بما يلي: أهمية تبني المركز التخصصي لبرامج تدريبية في إعداد مديري المدارس والمساعدین والمعلمين الأوائل والمعلمين وفقا لأنماط نظرية رنسيس ليكرت.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، نظرية رنسيس ليكرت، محافظة شمال الباطنة

Abstract :

This thesis aims to reveal the degree of school principals' practice of leadership styles according to the Rensis Likert theory of attitude in the Batinah North Governorate in the Sultanate of Oman. A descriptive approach was used which consisted of two parts, the first part represented the personal data of the target group, and in the second phase a questionnaire of (32) paragraphs was applied. The study sample consisted of (64.62%) of the study population. After processing the data using the statistical package (SPSS), the study concluded with some important results. (1) the majority of school principals preferred practicing the participatory democratic style as a first choice, followed by the democratic consultative style as a second most common style of leadership, while in the third and last place, school principals tended to adopt the free authoritative style and the dictatorial and authoritative styles. (2) It was also found that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) according to the variables of gender, educational qualification. (3) A presence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the school principals' sample and the senior teachers' sample was observed, as well as between the school principals' sample, their assistants. (4) All differences came in favor of the school principals' sample in the domains of free authoritative style and the dictatorial and authoritative styles. It was clear that there was a statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in favor of the sample with (16) years or more experience in both areas; participatory democratic style , and democratic advisory style, while it came to the sample who experienced (15) years or less in the areas of free authoritative style and the dictatorial and authoritative styles. In light of the results of the study, it presented several recommendations. First, conducting courses, specialized workshops and training programmes for school principals, assistants and senior teachers in practicing leadership styles according to their job tasks can help providing several solutions. Second, benefiting from research and studies related to exercising

leadership styles, and conducting annual forums dealing with leadership styles would increase school principals' awareness of their importance in improving administrative work. Finally, as a long-run solution, adding some lessons related to leadership styles, strategies, and practices in the "Life skills" subject would lead to develop the leadership personality among students who will be leaders in different sectors in the future.

Keywords: a leadership patterns, theory Rensis Likert ,the North Batinah Governorate

مقدمة :

أدى التقدم العلمي والمعرفي إلى كثير من المتغيرات التي شكلت نمط الحياة في المجتمعات وفلسفتها وسياساتها التعليمية بشكل عام، مما استدعى إلى تنوع مجالات العمل الإداري وخاصة الإدارة المدرسية ووظائفها نتيجة تطور النظرة إليها وإلى دورها ضمن منظومة العمل التربوي المدرسي، وصارت مطلوبة بمخرجات تتناسب مع طموحات المجتمع وحاجة سوق العمل وهذا بدوره يتطلب المزيد من التطوير والتحديث في ممارسات الأنماط القيادية لتكون مستعدة لكل مستجدات العمل القيادي والارتقاء بالعمل الإداري والتربوي.

إن عملية التطوير والتحسين والتغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان عملية مستمرة كباقي مؤسسات السلطنة لتواكب المستجدات، مما أدى إلى رفع سقف المطالب من الإدارة المدرسية وبالتالي من النمط الإداري إلى النمط القيادي، وهذا التعقيد أثر في سلوك الكادر البشري المرتبط بها، مما تتطلب مديري مدارس قادرين على ممارسة الإدارة بمختلف أنماطها والتي تساعد على نشر ثقافة الانضباط الذاتي للموظفين مع توفر جودة عالية للأداء، والالتزام بمعايير العمل، وتحقيق أهداف مدرسته بما يفوق التوقعات، والتعامل مع التطورات المتسارعة في العملية التعليمية التعلمية وتحدياتها بمهنية عالية (العزري، 2010).

كما أن الأنماط الادارية لها دوراً مهماً في سلوك مدير المدرسة وسلوك العاملين بها إذ يتضمن هذا الدور مشاركة الموظف برؤية ورسالة مدرسته، ومشاركته في وضع خطة مدرسته وصياغة الأهداف وتبنيها، وإتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه بحرية، وإشباع حاجاته ورغباته في تحقيق الذات، وحثه على رفع أدائه، وتعزيزه بالتغذية الراجعة وإبراز عمله، إلى جانب التركيز على الطالب في إشباع حاجاته، وجعل مدرسته بيئة جاذبة للتعلم من خلال الأنشطة المدرسية، واتباع معلميه لأساليب واستراتيجيات القرن الحادي والعشرين، وكذلك المشاركة المجتمعية وتسويق أنشطة مدرسته في مناشط وفعاليات

المجتمع؛ إلا أن هذه الأنماط تختلف حسب الموقف الذي يواجهه مديرو المدارس (الشريفة، 2010).

لعل أكثر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس تتمثل في مدى قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات وإحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة مدارسهم خاصة في ظل ازدياد عدد العاملين فيها والمتعاملين معها، وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاكهم المهارات القيادية، إذ إن الارتقاء بأداء المدرسة وتحقيق أهدافها يتطلب أن يمارس مديرها سلوكاً قيادياً يعمل من خلاله على التأثير على العاملين فيها بشكل يحقق أهدافهم ويطورهم وينميهم ويحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية بأقل وقت وجهد وكلفة (الجرايدة، 2018). فالقيادة هي المحرك المستمر للعمل الإداري، فقد برزت العديد من نظريات القيادة من ضمنها نظرية رنسيس ليكرت وهي من نظريات الأنماط القيادية ذات المحاور التالية (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي الحر، الاستبدادي التسلطي)، وهي ذات صلة بتحليل السلوك القيادي (Likert, R., 1967).

وفي النمط التشاركي الديمقراطي يثق القائد ثقة مطلقة بمؤوسيه وحرية كاملة في مشاركة اتخاذ القرار، والنمط الاستشاري الديمقراطي الذي فيه يثق القائد بمؤوسيه في حدود معينة، ويسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرار ويحتفظ لنفسه اتخاذ القرارات المهمة، وبينما النمط الاستبدادي الحر يحتفظ القائد برقابة شديدة ويشارك مؤوسيه في بعض القرارات البسيطة، أما النمط الاستبدادي التسلطي فهو يمثل أعلى درجات التسلط والمركزية يعتمد أسلوب الاستغلال والإكراه والتخويف في ممارسة العمليات القيادية الإدارية (دودين، 2011).

إن العمليات الإدارية الناجحة تحتاج إلى قائد ناجح يقود المؤسسة التعليمية، فهو مفتاح النجاح لمدرسته لأنه لا يمهد الطريق لتحقيق الإنجاز فقط بل ويغرس ثقافة التميز على المدى الطويل (Derrick, 2019)، ومستجدات الإدارة المدرسية تتطلب لمزيد من التحسين والتطوير في ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان إلى أنماط مختلفة، ولمواكبة هذه المستجدات والتطورات في الساحة التربوية تعمل وزارة التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس من خلال برنامج القادة بالمعهد التخصصي الذي يتعرف من خلاله مدير المدرسة على نظريات الإدارة المختلفة ثم يمارس أنشطة تدريجية عليها تتكون من جانب نظري وعملي ومن ثم ميداني في المدارس وأنشطة في المنصة الإلكترونية (وزارة التربية والتعليم، 2014)، إيماناً من الوزارة بأن نجاح قائد المدرسة يعتمد على إمامه بالصفات والخصائص والمهارات والقدرات التي تسفر عن ممارساته الإدارية بمدرسته، فيطلب كذلك من مديري المدارس أن يكونوا على وعي وثقافة وخبرة بأنماط القيادة المتنوعة وأساليب ممارستها حسب الموقف الذي يتطلب نمط معين من أنماط القيادة لتحقيق جودة أداء بمدارسهم.

يشير الواقع التربوي أن مدير المدرسة يعد قائداً تربوياً يعمل في مؤسسة تربوية تمثل المستوى الإجرائي للعملية التعليمية العلمية وهو القادر على تحقيق أهدافها ورسم المسارات الواضحة؛ لتحقيق تلك الأهداف وهذا يتطلب منه امتلاك مواصفات قيادية تواجه التحديات وتوجد بيئة تحفيزية للعمل وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة. وقد زاد الاعتراف في الآونة الأخيرة بأهمية المهارات القيادية لمديري المدارس التي يعول عليها التعامل مع العاملين في المدرسة؛ مما يسهم في إيجاد بيئة مدرسية تحفز العاملين على بذل المزيد من العطاء وإطلاق طاقاتهم الإبداعية (الجبساسة، 2016).

ويعد امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية أمراً ضرورياً ولا مفر منه في ضوء التحديات التي تواجه عمله، كي يقوم بأداء وظائفه الإدارية في تسيير شؤون مدرسته بصورة ذات كفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في تطوير مهارات مديري المدارس القيادية بشكل يمكنهم من التعامل بنجاح مع أركان العملية التعليمية من هيئة تعليمية وإدارية بهدف تحسين أدائها وتجويده؛ إلا أن كثيراً من مديري المدارس ما زالوا بحاجة إلى امتلاك بعض المهارات القيادية في استخدام الأنماط القيادية المناسبة للمواقف التي يتعرضون لها والتعامل معها باحترافية (الشهراني، 2016) وكذلك تجويد البرامج التدريبية التي يتلقونها (الحارثي، 2015).

يمكن القول بأن هناك شعوراً ملحاً لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية خاصة سنوات الخبرة الإدارية للباحث وانتقاله بين عدة مدارس وقيادات متنوعة فيها، واطلاعه على نتائج دراسات كل من الذهلي (2017)، والروشدي (2018)، والعدوية (2018)، والجهوري (2019)، والكيومي (2019)، والمعمرى (2019)، والتي أوصت بضرورة دراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس وفقاً لنظريات القيادة الإدارية ومنها نظرية رنسيس ليكرت القيادية، وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

أسئلة الدراسة

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

1- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
2- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:
- يؤمل من هذه الدراسة من خلال بحثها في الأنماط القيادية لمديري المدارس تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس حول مدى ممارستهم للأنماط القيادية الفعالة لا سيما وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية حيث سيسهم ذلك في علاج جوانب أولويات التطوير، وتعزيز جوانب القوة.
 - كذلك تزويد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة بمعلومات الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان وفقاً لهذه النظرية من أجل تصميم البرامج التدريبية التي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس.
 - يؤمل من هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، ويؤمل أن يكون لها انعكاسات إيجابية على الميدان التربوي.
 - كما أن هذه الدراسة يمكن أن تقدم نتائج تبني عليها دراسات أخرى في أنماط القيادة لمديري المدارس تبعاً لنظريات القيادة الأخرى.
 - كما يمكن أن تضيف هذه الدراسة أهمية خاصة تتمثل في توجيه أنظار مديري المدارس لأهمية السلوك القيادي وضرورة الأخذ به لتطوير ممارساتهم القيادية.

حدود الدراسة

- تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:
- الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على الأبعاد التالية: (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي الحر، الاستبدادي التسلطي).
 - الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مدارس التعليم في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
 - الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على مديري المدارس والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
 - الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2018/2019.

مصطلحات الدراسة

الممارسة: هي التطبيق العملي للمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها مديري المدارس التي تساعدهم على قيادة مدارسهم باستخدام أنماط القيادة وفقا لنظرية رنسيس ليكرت، وهي الدرجة التي يحددها أفراد الدراسة لممارسة مديري المدارس لمهامهم بناء على نظرية رنسيس ليكرت في القيادة، تبعا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتقاس من خلال خمس درجات، حسب ما ورد في أداة الدراسة (الغرايبة، 2011: 30).

الأنماط القيادية هي طرق وأساليب مديري المدارس التي يتبعونها للتعامل مع المواقف التي يواجهونها أثناء ممارساتهم لعمليهم اليومي بغية تحسين العمل ورفع مستوى المخرجات بمدارسهم (حافظ، وعباس، 2016: 23).

منهجية الدراسة

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، حيث يتناسب مع الدراسة الحالية، كما يعتبر أكثر استخداما عند الباحثين من خلال الاطلاع على الأدب النظري في الدراسات والمراجع، لأنه يقوم على جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالدراسة، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها بعدد من الحسابات الإحصائية، ثم استخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج، فهو يساعد على معرفة مشكلة البحث ووضع الحلول لها (درويش، 2018).

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم والمعلمين والمعلمات الأوائل في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للعام الدراسي 2020/2019م والبالغ عددهم (947) فردا وفقا للكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2019). بينما تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم والمعلمين والمعلمات الأوائل في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للعام الدراسي 2020/2019م والبالغ عددهم (612) فردا وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حسب الجدول الآتي:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية للدراسة

| نوع المتغير | المستويات | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|------------|-----------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 260 | 42.5% |
| | أنثى | 352 | 57.5% |
| | المجموع | 612 | 100% |
| المسمى الوظيفي | مدير مدرسة | 76 | 12.4% |
| | مساعد مدير | 122 | 19.9% |

| | | |
|---------------|-----|-------|
| معلم أول | 414 | 67.6% |
| المجموع | 612 | 100% |
| المؤهل العلمي | 39 | 6.4% |
| دبلوم | 473 | 77.3% |
| بكالوريوس | 100 | 16.3% |
| ماجستير فأعلى | 612 | 100% |
| المجموع | 61 | 10% |
| سنوات الخبرة | 551 | 90% |
| 15 سنة فأقل | 612 | 100% |
| المجموع | 612 | 100% |
| 16 سنة فأكثر | | |

أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبانة تكونت من (32) فقرة تتدرج تحت اربعة مجالات رئيسة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (ليبب، 2017).

صدق الأداة : للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم (22) محكماً، طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تتدرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء وملاحظات المحكمين، عدلت بعض الفقرات، أو أعيد صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (32) فقرة.

وقد استخدم الباحثان في تفسير نتائج السلم التصنيفي كما هو موضح في الجدول

الآتي:

جدول (2): السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

| المعيار | درجة الممارسة | المتوسط |
|---------------------------------------|---------------|-----------|
| انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي | منخفضة | 1-2,33 |
| المتوسط | متوسطة | 2,34-3,67 |
| انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي | كبيرة | 3,68-5 |

ثبات الأداة:

لاستخراج دلالات ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3): معاملات الثبات كرونباخ ألفا للأنماط والمقياس ككل

| كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha | عدد الفقرات | المجالات |
|----------------------------------|-------------|---|
| %80 | 8 | المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي |
| %81 | 8 | المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي |
| %72 | 8 | المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر |
| %79 | 8 | المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي |
| %80 | 32 | الدرجة الكلية |

يلاحظ من الجدول (3) أن معامل الثبات في كل مجال من مجالات الدراسة، وكذلك معامل الثبات للدرجة الكلية، هي قيم ذات درجة جيدة من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي للمجالات، وعليه اعتبرت جميع المجالات صالحة لأغراض الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، ونصه:

" ما درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المديرين والمساعدين والمعلمين الأوائل حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب مجالات الدراسة والأداة ككل، واستناداً إلى توزيع الدرجات لمقياس ليكرت الخماسي بين (1 - 5) درجات، ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، تم احتساب المدى بطرح أعلى درجة بالمقياس من أدنى درجة على النحو الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

لحساب طول فئات المقياس، يتم قسمة المدى على أكبر قيمة بالمقياس، على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 4 \div 5 = 0.8 \text{ ومنه اعتمد الباحثان معيار الحكم التالي:}$$

جدول (4): معيار الحكم على نتائج السؤال الأول

| المدى | درجة الممارسة |
|------------------|------------------------------|
| من 1 إلى 1.79 | منخفضة جداً (غير موافق بشدة) |
| من 1.80 إلى 2.59 | منخفضة (غير موافق) |
| من 2.60 إلى 3.39 | متوسطة (محايد) |
| من 3.40 إلى 4.19 | عالية (موافق) |
| من 4.20 إلى 5 | عالية جداً (موافق بشدة) |

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على ممارسة المديرين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 1 | المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي | 4.44 | 0.57 | عالية جداً |
| 2 | 2 | المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي | 4.37 | 0.56 | عالية جداً |
| 3 | 3 | المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر | 2.01 | 0.76 | منخفضة |
| 3 | 4 | المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي | 2.01 | 1.02 | منخفضة |
| | | الأداة ككل | 3.21 | 0.41 | متوسطة |

بين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب مجالات الدراسة والأداة ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري (0.57)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي، بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.56)، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المجالين؛ المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر، والمجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي، بأعلى متوسط حسابي مكرر بلغ (2.01) وانحراف معياري على التوالي؛ (0.76)، (1.02)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل (3.21)، وانحراف معياري عام (0.41) وبدرجة ممارسة متوسطة في ممارسة مديري

المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس والمساعدين لمديري المدارس والمعلمين الأوائل على وعي بأهمية ممارسة النمط التشاركي الديمقراطي والنمط الاستشاري الديمقراطي ويتقنون بالكادر الإداري والتدريسي بمدراسهم، إلى جانب رسوخ ثقافة ممارسة هذا النمط الديمقراطي (التشاركي - الاستشاري) لماله عوائد مرتفعة في تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك هي نتيجة من نتائج عملية التنمية المهنية الذي تبنته وزارة التربية والتعليم في مراكز التدريب بالمديريات التربوية والتعليم في محافظات السلطنة أو عبر المركز التخصصي لتدريب المعلمين في برنامج القيادة المدرسية، كما أن دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان 2015م يؤكد من خلال الواجبات والمسؤوليات لمدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة ترسخ ثقافة المشاركة من تحديد الاحتياجات وتلبيتها والمشاركة في مراكز الامتحان ومراكز التصحيح وفي الزيارات الاشرافية والتخطيط والشراكة المجتمعية والتنسيق والاتصالات والمشاركة في اعداد البحوث، فلفظ يشارك ولفظ يشرف تكررت كثيراً في الدليل وهذا قد يرسخ من قيمة العمل التشاركي الديمقراطي والعمل الاستشاري الديمقراطي خاصة وأن مجلس التعليم (2019) يتبنى رؤية "إيجاد نظام تعليمي عالي الجودة مواكب لمتغيرات العصر وملبٍ لمتطلبات التنمية المستدامة ومعزز للهوية الوطنية" بالتالي يحقق الرضا الوظيفي، كما اتفق مع دراسة (الذهلي، 2017؛ الروشدي، 2018؛ الكيومي، 2019).

أولاً: المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول: النمط

التشاركي الديمقراطي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 1 | يشرك الجميع في المسؤولية نحو تحقيق الأهداف. | 4.51 | 0.68 | عالية جداً |
| 2 | 4 | منفتح على الاتصالات مع العاملين والمسؤولين والمجتمع. | 4.49 | 0.69 | عالية جداً |
| 3 | 5 | يقدر الأفكار الإبداعية. | 4.48 | 0.69 | عالية جداً |
| 4 | 2 | يعامل الجميع بالعدل والإنصاف. | 4.47 | 0.74 | عالية جداً |
| 5 | 3 | يتيح المناقشة وإبداء الرأي بحرية كاملة. | 4.45 | 0.73 | عالية جداً |
| 6 | 6 | يعمل على بث روح التعاون. | 4.43 | 0.72 | عالية جداً |

| | | | | | |
|---|---|------------------------------------|------|------|------------|
| 7 | 8 | يشارك العاملين في مختلف المناسبات. | 4.37 | 0.82 | عالية جداً |
| 8 | 7 | يهتم بتفويض السلطة. | 4.33 | 0.78 | عالية جداً |
| | | المستوى العام | 4.44 | 0.57 | عالية جداً |

بين الجدول (6) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (4.44) بانحراف معياري عام (0.57)، وبدرجة ممارسة عالية جداً. حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يشارك الجميع في المسؤولية نحو تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.51) وانحراف معياري (0.68) ودرجة ممارسة عالية جداً، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها "منفتح على الاتصالات مع العاملين والمسؤولين والمجتمع" بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وانحراف معياري (0.69) ودرجة ممارسة عالية جداً، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (5) ونصها "يقدر الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي بلغ (4.48) وانحراف معياري (0.69) ودرجة ممارسة عالية جداً، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "يهتم بتفويض السلطة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.78) ودرجة ممارسة عالية جداً. قد يعزى إلى أن مديري المدارس والمساعدين والمعلمين الأوائل ضمن منظومة تربوية متكاملة، يتواصلون سواء هذا التواصل أفقي على مستوى لجان المدرسة وعلى مستوى المواد أو هابطة من وزارة التربية والتعليم والمديريات ومكاتب الاشراف التربوي إلى مديري المدارس ومساعدتهم أو من المدير إلى الكادر الإداري والتدريسي أو صاعدة إلى مدير المدرسة أو مكاتب الاشراف التربوي والمديريات والوزارة، أو مشاركة المجتمع في المساهمة بأرائهم (استمارة آراء أولياء الأمور) لبناء خطة المدرسة أو الشراكة الاجتماعية عبر مجلس أولياء الأمور لإقامة المشاريع التربوية الهادفة في المدرسة أو مشاركة المدرسة في فعاليات ومناشط المدرسة، ومشاركة مديري المدارس الجميع في أهدافه ويتحاور ويناقش مع الكادر الإداري والتدريسي فإنه يتلقى منهم تغذية راجعة وأفكار إبداعية، فيهتم بتبنيها ويهيئ بيئة العمل لتنفيذها، فوزارة التربية والتعليم أكدت على ضرورة اهتمام مدير المدرسة بالأفكار، وقد يعزى إلى أن مديري المدارس ومساعدتهم على دراية بضرورة الاهتمام بتفويض السلطة، حيث قد يكون مدير المدرسة أو المساعد في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين فإن سيكون لمدة أسبوع بعيداً عن مدرسته وبكل شهر يوم واحد من كل أسبوع، وهذا كذلك ينطبق على مدير المدرسة والمساعد والمعلمين الأوائل والمعلمين، فحتى لا يتوقف العمل يهتم بتفويض السلطة، كذلك في فترة أعمال الامتحانات أو الاجتماعات أو غيرها من الأمور الإدارية فإن مدير المدرسة يفوض

السلطة، وكذلك بالنسبة لمساعد المدير أو المعلم الأول، وهذا يعزى كذلك لثقة مديري المدارس بقدرات العاملين في مدارسهم، كما أن تفويض السلطة مرتبط كذلك بالتوصيف الوظيفي حتى لا يخرج من إطار اللوائح والقوانين المعمول بها في مدارس السلطنة وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الروشدي، 2018؛ والعدوية، 2018؛ والجهوري، 2018؛ والكوي، 2019).

ثانياً: المجال الثاني: النمط الاستثماري الديمقراطي

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني: النمط الاستثماري الديمقراطي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 10 | يحفز العاملين المساهمة في أنشطة المدرسة. | 4.48 | 0.67 | عالية جداً |
| 2 | 9 | يطلع العاملين على مستجدات العمل. | 4.47 | 0.67 | عالية جداً |
| 3 | 11 | يوازن بين ظروف العمل وظروف العاملين. | 4.40 | 0.73 | عالية جداً |
| 4 | 12 | يهتم بتحفيز العاملين ويقوم بمسائلهم أحياناً. | 4.36 | 0.71 | عالية جداً |
| 5 | 14 | يهتم بأراء وملاحظات العاملين. | 4.33 | 0.76 | عالية جداً |
| 6 | 13 | يراعي اهتمامات العاملين. | 4.32 | 0.78 | عالية جداً |
| 7 | 15 | يتواصل مع العاملين بصفة مستمرة. | 4.30 | 0.77 | عالية جداً |
| 8 | 16 | يوفر التغذية الراجعة للعاملين. | 4.29 | 0.81 | عالية جداً |
| | | المستوى العام | 4.37 | 0.56 | عالية جداً |

يبين الجدول (8) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثاني: النمط الاستثماري الديمقراطي، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (4.37) بانحراف معياري عام (0.56)، وبدرجة ممارسة عالية جداً. حيث جاءت الفقرة (10) والتي تنص على " يحفز العاملين المساهمة في أنشطة المدرسة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.48) وانحراف معياري (0.687) ودرجة ممارسة عالية جداً، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (9) ونصها " يطلع العاملين على مستجدات العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وانحراف معياري (0.67) ودرجة ممارسة عالية جداً، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (11) ونصها " يوازن بين ظروف العمل وظروف العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري (0.73) ودرجة ممارسة عالية جداً، بينما جاءت الفقرة (16) ونصها " يوفر التغذية الراجعة للعاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.81) ودرجة ممارسة عالية جداً. وقد يعزى ذلك بأن ما يميز

العمل في المدارس عن باقي المؤسسات الأخرى تنوع أنشطة المدرسة لما لها من أهمية في نظر مديري المدارس، لذلك يحفز الكادر الإداري والتدريسي، فهي امتدادا ومكملا للمنهج الدراسي وتزيد من فعاليته وتصلق مواهب الطلبة وتغرس فيهم قيم مختلفة مثل التعاون والمثابرة والإخلاص وبناء شخصية قيادية ومتوازنة للطلبة، كما ومن مسؤوليات مدير المدرسة واختصاصاته كما جاء بالبند (12) في دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمد لها لعام 2015م. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (المعمري، 2019؛ ومحرز، 2017؛ وطياره، 2018؛ وسالم، 2019).

ثالثاً: المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------------|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 24 | ينسحب عند المناقشات التي تخالفه في الرأي. | 2.25 | 1.29 | منخفضة |
| 2 | 21 | يقلل من الاتصال مع العاملين والمسؤولين. | 2.12 | 1.13 | منخفضة |
| 3 | 19 | ثقتة بالعاملين محدودة. | 2.10 | 1.05 | منخفضة |
| 4 | 22 | يفوض السلطة للعاملين في أضيق نطاق. | 2.09 | 1.09 | منخفضة |
| 5 | 20 | يأخذ بأراء العاملين في نطاق محدود. | 2.04 | 1.00 | منخفضة |
| 6 | 18 | يتجاوز عن بعض الإخفاقات والأخطاء في العمل. | 1.96 | 0.94 | منخفضة |
| 7 | 23 | يسمح بمشاركة العاملين في عملية التخطيط أحياناً. | 1.90 | 0.95 | منخفضة |
| 8 | 17 | يحرص على سير العمل وفقاً للمعتاد. | 1.61 | 0.72 | منخفضة جداً |
| المستوى العام | | | | | |
| | | | 2.01 | 0.76 | منخفضة |

بين الجدول (8) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (2.01) وانحراف معياري عام (0.76)، وبدرجة ممارسة منخفضة. حيث جاءت الفقرة (24) والتي تنص على "ينسحب عند المناقشات التي تخالفه في الرأي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري (1.29) ودرجة ممارسة منخفضة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (21) ونصها "يقلل من الاتصال

مع العاملين والمسؤولين " بمتوسط حسابي بلغ (2.12) وانحراف معياري (1.13) ودرجة ممارسة منخفضة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (19) ونصها " نقته بالعاملين محدودة" بمتوسط حسابي بلغ (2.10) وانحراف معياري (1.05) ودرجة ممارسة منخفضة، بينما جاءت الفقرة (17) ونصها" يحرص على سير العمل وفقا للمعتاد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.61) وانحراف معياري (0.72) ودرجة ممارسة منخفضة جداً. وقد يعزى ذلك أن مدير المدرسة قد يكون غير مستعدا للاجتماع، حيث من المهم التخطيط له والاستعداد له وادارته وفقا لجدول الأعمال، وعدم الخروج عن نقاطها، كذلك قد يكون مدير المدرسة لا يملك الصلاحيات حول النقاش المثار، ولا يملك المعلومات المتعلقة بموضوع النقاش مما يجد أسهل وسيلة الانسحاب من النقاش، وبعض مديري المدارس الذين يمارسون نمط الاستبداد الحر لا يترك مجالاً للنقاش، وبالتالي يهتم فقط بتنفيذ تعليماته، وقد يكون في بعض الأحيان مضطر لإصدار التعليمات وينتظر تنفيذها خاصة في أعمال المراقبة أو التصحيح أو أي عمل مرهق ولكن لا بد من تنفيذه، وقد يعزى ذلك بأن المدير الذي يمارس نمط الاستبداد الحر يجب أن يحافظ على الوضع كما هو، ولو فتح الاتصال قد تكون هناك معلومات بينية وسيدرك بعض العاملين إنهم يقومون بعمل خارج مسؤولياتهم، فيرفضون القيام به، ولأن مدير المدرسة قد يرى إن أهمية الاتصال بينه وبين المسؤولين فقط حتى تكون معلوماته حصرية، ومصدر قوة له، والعاملين بنظره يكفيهم الاتصال الصادر منه على شكل أوامر وتعليمات للتنفيذ لا للنقاش. كذلك قد يعزى إلى أن مدير المدرسة قد يراهم منافسين له، ولربما يؤثر على سير العمل بحيث يكون في دائرة المسائلة، والشك حول قدرته على إدارة مدرسته، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة كل من (الروشدي، 2018؛ والعدوية، 2018؛ والجهوري، 2019؛ والكويومي، 2019).

رابعاً: المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع: النمط

الاستبدادي التسلطي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف | درجة |
|--------|-------|--|---------|----------|--------|
| 1 | 31 | يستبد برأيه ويتعصب له. | 2.19 | 1.31 | منخفضة |
| 2 | 28 | يرفض تفويض السلطة للعاملين. | 2.09 | 1.25 | منخفضة |
| 3 | 29 | يقلل من أهمية تدفق المعلومات بين العاملين. | 2.08 | 1.22 | منخفضة |
| 4 | 30 | يحل المشكلات التي تواجهه بصورة منفردة. | 2.03 | 1.17 | منخفضة |
| 5 | 32 | يركز على العلاقات الرسمية في العمل. | 2.02 | 1.14 | منخفضة |

| | | | | | |
|-------------|------|------|---|----|---|
| منخفضة | 1.17 | 1.95 | ينفرد باتخاذ القرارات. | 26 | 6 |
| منخفضة | 1.11 | 1.94 | يعتمد على الاتصال ذي اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. | 27 | 7 |
| منخفضة جدًا | 0.96 | 1.75 | يتمسك بتنفيذ تعليماته كما هي. | 25 | 8 |
| منخفضة | 0.76 | 2.01 | المستوى العام | | |

يبين الجدول (9) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (2.01) بانحراف معياري عام (1.02)، وبدرجة ممارسة منخفضة حيث جاءت الفقرة (31) والتي تنص على "يستبد برأيه ويتعصب له" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.19) وانحراف معياري (1.31) ودرجة ممارسة منخفضة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (28) ونصها "يرفض تفويض السلطة للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري (1.25) ودرجة ممارسة منخفضة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (29) ونصها "يقلل من أهمية تدفق المعلومات بين العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري (1.22) ودرجة ممارسة منخفضة، بينما جاءت الفقرة (25) ونصها "يتمسك بتنفيذ تعليماته كما هي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.75) وانحراف معياري (0.96) ودرجة ممارسة منخفضة جداً. وقد يعزى ذلك بأن مدير المدرسة الذي يمارس النمط الاستبدادي التسلطي، لا يتقبل رأي الآخرين اطلاقاً ويرى رأيه الصحيح وآراء الآخرين خاطئة ولربما تؤثر في أدائه الوظيفي، والاستبداد بالرأي قد يدفع العاملين مستقبلاً عدم تقديم أي مقترح من شأنه فيه مصلحة للمدرسة أو فيه تجويد وتحسين وتطوير للعمل، وعادة يضع خطة المدرسة بنفسه ويتدخل في وضع الجدول المدرسي بصرامة، ويوزع مسؤولية تربية الفصول والأنشطة على المعلمين بنفسه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (المعمري، 2019؛ ومحرز، 2017؛ وطياره، 2018؛ وسالم، 2019).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال

الباطنة بسلطنة عُمان، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات؛ النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، على النحو التالي:

1: متغير " النوع الاجتماعي "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10): اختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة وفقاً لنظرية رنيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد ن=612 | النوع الاجتماعي ي | مجالات الدراسة |
|-------------------|----------|-------------------|-----------------|----------------|----------------------|---|
| 0.330 | 0.975 | 0.61 | 4.41 | 260 | ذكر | المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي |
| | - | 0.53 | 4.46 | 352 | أنثى | |
| 0.454 | 0.749 | 0.58 | 4.35 | 260 | ذكر | المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي |
| | - | 0.54 | 4.38 | 352 | أنثى | |
| 0.108 | 1.610 | 0.78 | 2.06 | 260 | ذكر | المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر |
| | | 0.74 | 1.97 | 352 | أنثى | |
| 0.853 | 0.185 | 1.00 | 2.02 | 260 | ذكر | المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلسلي |
| | | 1.03 | 2.00 | 352 | أنثى | |

يلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة وفقاً لنظرية رنيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى) في جميع مجالات الدراسة. ويعزى ذلك إلى المناخ السائد في مدارس محافظة شمال الباطنة الديمقراطية نتيجة ممارسة النمط التشاركي الديمقراطي والنمط الاستشاري الديمقراطي حيث يتسم ببيئة تعليمية وتنظيمية مستقرة، متعاونة، تسودها العلاقات الإنسانية، ومديري المدارس والمساعدين والمعلمين الأوائل يعتبرون أنفسهم ضمن فريق العمل الذي له أهدافه لتحقيقها، وإن السلطة بمنظورهم وجدت لتنظيم العمل وتسهيله وتنفيذه وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة وهذه الممارسات لا تختلف بين

مدارس الذكور ومدارس الإناث فهم ضمن منظومة تربوية واحدة تلقت أوراق عمل وتدريب اداري موحد لا يميز بين الذكور والاناث، وأيضا قد يكون ذلك بسبب الرؤية الموحدة لمجلس التعليم ووزارة التربية والتعليم التي لا تفرق بين الذكر والأنثى إلا بما يتناسب وطبيعتهم الفطرية. لذلك لا توجد فرق في ممارسة الأنماط القيادية وفق لمتغير النوع، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الذهلي، 2017؛ لبيب، 2017؛ الجهوري، 2019)، وأيضا مع دراسة (نسرين أختار ومحمد رشيد ولبنى سلامة، 2015؛ هيزير زورلو وآيلا أرسيفن، 2016) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى).

2: متغير " المسمى الوظيفي "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مساعد مدير، معلم أول)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المسمى الوظيفي حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية

| المسمى الوظيفي | مدير مدرسة | مساعد مدير | معلم أول | الكلية | مجموع | مجالات الدراسة |
|-------------------|------------|------------|----------|--------|-------|----------------------|
| المتوسط الحسابي | 4.63 | 4.51 | 4.39 | 4.44 | 612 | المجال الأول: النمط |
| الانحراف المعياري | 0.38 | 0.58 | 0.58 | 0.57 | | التشاركي الديمقراطي |
| المتوسط الحسابي | 4.53 | 4.43 | 4.32 | 4.37 | | المجال الثاني: النمط |
| الانحراف المعياري | 0.44 | 0.63 | 0.55 | 0.56 | | الاستشاري الديمقراطي |
| المتوسط الحسابي | 2.55 | 1.87 | 1.95 | 2.01 | | المجال الثالث: النمط |
| الانحراف المعياري | 0.84 | 0.80 | 0.69 | 0.76 | | الاستبدادي الحر |
| المتوسط الحسابي | 2.74 | 1.78 | 1.94 | 2.01 | | المجال الرابع: النمط |
| الانحراف المعياري | 1.36 | 0.96 | 0.90 | 1.02 | | الاستبدادي التسلطي |

يبين الجدول (11) تبيانا ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب متغير المسمى الوظيفي. وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر | مجالات الدراسة |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|--|
| 0.001 | 7.043 | 2.207 | 2 | 4.414 | بين المجموعات | المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي |
| | | 0.313 | 609 | 190.84 | داخل المجموعات | |
| | | | 611 | 195.26 | الكلية | |
| 0.005 | 5.425 | 1.672 | 2 | 3.344 | بين المجموعات | المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي |
| | | 0.308 | 609 | 187.67 | داخل المجموعات | |
| | | | 611 | 191.01 | الكلية | |
| 0.000 | 24.66 | 13.142 | 2 | 26.283 | بين المجموعات | المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر |
| | | 0.533 | 609 | 324.54 | داخل المجموعات | |
| | | | 611 | 350.82 | الكلية | |
| 0.000 | 25.292 | 24.163 | 2 | 48.326 | بين المجموعات | المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي |
| | | 0.955 | 609 | 581.80 | داخل المجموعات | |
| | | | 611 | 630.13 | الكلية | |

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان تعزى إلى المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة. وليبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في جميع مجالات الدراسة، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (13): المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية

| مجال الدراسة | المسمى الوظيفي | فرق المتوسطات | الدلالة الاحصائية | اتجاه الفروق |
|---|----------------|---------------|-------------------|--------------|
| المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي | مدير مدرسة | 0.11845 | 0.351 | — |
| | مساعد مدير | 0.24047* | 0.003 | مدير مدرسة |
| المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي | مدير مدرسة | 0.10502 | 0.107 | — |
| | مساعد مدير | 0.20999* | 0.01 | مدير مدرسة |
| المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر | مدير مدرسة | 0.10497 | 0.186 | — |
| | مساعد مدير | 0.68506* | 0.000 | مدير مدرسة |
| المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي | مدير مدرسة | 0.60141* | 0.000 | مدير مدرسة |
| | مساعد مدير | 0.08365 | 0.539 | — |
| المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي | مدير مدرسة | 0.95446* | 0.000 | مدير مدرسة |
| | مساعد مدير | 0.79377* | 0.000 | مدير مدرسة |
| | معلم أول | 0.16069 | 0.281 | — |

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (13) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة مديري المدارس، وعينة المعلمين الأوائل. وجاءت الفروق لصالح عينة مديري المدارس في جميع مجالات الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة مديري المدارس، وعينة مساعدي المدرء. وجاءت الفروق لصالح عينة مديري المدارس في المجالين؛ المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر، والمجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي. وقد يعزى هذا إلى خصائص ومهام مدير المدرسة، فمدير المدرسة يشرف على جميع الأعمال بمدرسته، ويشترك الجميع حسب اختصاص كل فرد بمدرسته وطبيعة مهامه، إلى جانب ربط مدرسته بمناشط المجتمع وفعالياته، وقد يعزى ذلك بأن مدير المدرسة الديموقراطي يكون قدوة لممارسات مساعد المدير والمعلمين الأوائل مع معلميهم وطلابهم، فينعكس على منظومة العمل في المدرسة. والى اضطراب المدرسة أن يكون حازما وصارما في حل بعض العقبات التي تعيق العمل بمدرسته، فغياب معلم لأسباب معينة، يرفع أنصبة باقي المعلمين ويلزمهم بتدريسها، كذلك توزيع المعلمين على الأنشطة المدرسية، وتربية الفصول قد

يتدخل في ذلك ويفرض رأيه، أو يتابع بحزم عملية الانتظام والانضباط بالنسبة لحضور المعلمين وغيابهم أو تأخيرهم، أو أعمال المناوبة عندما لا يستطيع معالجة الأمور بالسبل الإدارية الديمقراطية، وقد يرفع مساعد مدير المدرسة مثل هذه الأمور إلى مدير المدرسة بحكم إنه صاحب الكلمة الأخيرة في أي مشكلة، سواء لمكانته في المدرسة أو بسبب صلاحياته واختصاصاته. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (لبيب، 2017)، ولم تتفق مع دراسة (نسرين أختار ومحمد رشيد ولبنى سلامة، 2015) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في ممارسة النمط الاستبدادي.

3: متغير " المؤهل العلمي "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية

| الكلية | ماجستير فأعلى | بكالوريوس | دبلوم | المؤهل العلمي | مجموعات الدراسة |
|--------|---------------|-----------|-------|-------------------|----------------------|
| 612 | 100 | 473 | 39 | العدد | مجموعات الدراسة |
| 4.44 | 4.51 | 4.42 | 4.51 | المتوسط الحسابي | المجال الأول: النمط |
| 0.57 | 0.55 | 0.57 | 0.59 | الانحراف المعياري | التشاركي الديمقراطي |
| 4.37 | 4.44 | 4.35 | 4.35 | المتوسط الحسابي | المجال الثاني: النمط |
| 0.56 | 0.53 | 0.56 | 0.66 | الانحراف المعياري | الاستشاري الديمقراطي |
| 2.01 | 2.01 | 2.02 | 1.88 | المتوسط الحسابي | المجال الثالث: النمط |
| 0.76 | 0.79 | 0.75 | 0.73 | الانحراف المعياري | الاستبدادي الحر |
| 2.01 | 2.02 | 2.01 | 1.93 | المتوسط الحسابي | المجال الرابع: النمط |
| 1.02 | 1.04 | 1.01 | 1.02 | الانحراف المعياري | الاستبدادي التسلسلي |

يبين الجدول (14) تبياناً مقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب متغير المؤهل العلمي. وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين

المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر | مجالات الدراسة |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------------------|
| 0.275 | 1.292 | 0.413 | 2 | 0.825 | بين المجموعات | المجال الأول: |
| | | 0.319 | 609 | 194.435 | داخل المجموعات | النمط التشاركي الديمقراطي |
| | | | 611 | 195.261 | الكلي | |
| 0.362 | 1.019 | 0.318 | 2 | 0.637 | بين المجموعات | المجال الثاني: |
| | | 0.313 | 609 | 190.382 | داخل المجموعات | النمط الاستشاري الديمقراطي |
| | | | 611 | 191.019 | الكلي | |
| 0.562 | 0.577 | 0.332 | 2 | 0.664 | بين المجموعات | المجال الثالث: |
| | | 0.575 | 609 | 350.161 | داخل المجموعات | النمط الاستبدادي الحر |
| | | | 611 | 350.824 | الكلي | |
| 0.869 | 0.14 | 0.145 | 2 | 0.291 | بين المجموعات | المجال الرابع: |
| | | 1.034 | 609 | 629.842 | داخل المجموعات | النمط الاستبدادي التسلطي |
| | | | 611 | 630.133 | الكلي | |

يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان تعزى إلى المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة. وقد يعزو ذلك إلى أن جميع مديري مدارس محافظة شمال الباطنة خضعوا لبرامج تدريبية موحدة مثل الحقائق تدريبية للتخطيط الاستراتيجي على فترتين، وأوراق عمل تتعلق بتطوير العمل الإداري، وورش عمل حول اعداد الخطة المدرسية بناء على تقرير جودة الأداء، وكيفية إدارة الازمات، وغيرها من البرامج التدريبية التي يقيمها مركز التدريب التابع لمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، ويعزى كذلك إلى دور برنامج القيادة المدرسية الذي يعقده المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، والذي يقدم خدماته منذ 2014م وبلغ عدد الخريجين في هذا البرنامج (157) مديرا، فقد يكون ساعد في عدم وجود فروق في ممارسات مديري مدارس في محافظة شمال الباطنة حسب المؤهل العلمي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الذهلي، 2017؛ الروشدي، 2018؛ الكيومي، 2019؛ المعمرى، 2019)، واختلفت مع دراسة (محرز، 2017) في وجود فروق دالة احصائيا لمديري

المدارس الذين يحملون مؤهل علمي من وجهة نظر المعلمات، ودراسة (سونغ وفوتلان وأونزو، 2016) لصالح المدير الذي يحمل مؤهل علمي
4: متغير " سنوات الخبرة "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة (15 سنة فأقل، 16 سنة فأكثر)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16): اختبار (ت) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة

عُمان

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | مجالات الدراسة |
|-------------------|----------|-------------------|-----------------|-------|--------------|---|
| 0.007 | 2.726- | 0.62 | 4.25 | 61 | 15 سنة فأقل | المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي |
| | | 0.56 | 4.46 | 551 | 16 سنة فأكثر | |
| 0.014 | 2.475- | 0.65 | 4.20 | 61 | 15 سنة فأقل | المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي |
| | | 0.55 | 4.39 | 551 | 16 سنة فأكثر | |
| 0.000 | 4.25 | 0.69 | 2.39 | 61 | 15 سنة فأقل | المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر |
| | | 0.75 | 1.96 | 551 | 16 سنة فأكثر | |
| 0.000 | 5.618 | 1.05 | 2.68 | 61 | 15 سنة فأقل | المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي |
| | | 0.98 | 1.93 | 551 | 16 سنة فأكثر | |

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان حسب متغير سنوات الخبرة (15 سنة فأقل، 16 سنة فأكثر) في جميع مجالات الدراسة، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح العينة نوي الخبرة 16 سنة فأكثر في المجالين؛ المجال الأول: النمط التشاركي الديمقراطي، المجال الثاني: النمط الاستشاري الديمقراطي، في حين جاءت لصالح العينة نوي الخبرة 15 سنة فأقل في المجالين؛ المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر، المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلطي. ويعزى ذلك بأن مديري المدارس مروا بالكثير من التجارب والخبرات، والانتقال من التعليم العام إلى التعليم الأساسي والبرامج التدريبية والخبرات والمهارات التي اكتسبوها، ومواكبتهم لتطور منظومة التعليم في وزارة التربية والتعليم والانتقال من الأعمال الورقية إلى الإلكترونية مثل برنامج الإدارة

المدرسية ثم البوابة التعليمية وأخيرا التطبيقات الذكية المعززة للعمل الإداري مثل تطبيق مدرستي وتطبيق الاجازات وتطبيق ولي الأمر، والذي قد يكون ساهمت هذه التطورات في ترسيخ الممارسات الديمقراطية سواء وفق النمط التشاركي الديمقراطي أو النمط الاستشاري الديمقراطي بسبب الممارسة المستمرة صارت عادة وثقافة شخصية يتعامل بها مع الجميع إلى جانب فهمه لمهام عمله بوضوح تام. كذلك أظهرت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لصالح العينة ذوي الخبرة 15 سنة فأقل في المجالين؛ المجال الثالث: النمط الاستبدادي الحر، المجال الرابع: النمط الاستبدادي التسلسلي، ويعزى ذلك بأن مديري المدارس لهم خبرات جديدة، ومهاراتهم تحتاج لمزيد من الصقل من خلال الممارسات وفقا للنمط القيادي الديمقراطي حتى يستطيع تحقيق النتائج والأهداف المدرسية دون اللجوء إلى ممارسات استبدادية متسلطة، كما قد يعزى بسبب مواكبتهم للظروف التي سببتها الأزمة الاقتصادية من نقص في أعداد المعلمين وزيادة الكثافة الطلابية، والتزامهم في الحافلات وارتفاع أنصبة المعلمين وسياسة النقش المتبعة في كل المؤسسات الحكومية، ففي بعض الأحيان قد يستدعي ممارسة النمط الاستبدادي سواء الحر أو التسلسلي للحزم في اتخاذ القرارات لما فيه مصلحة العمل.

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية فإن الباحثان وضعوا التوصيات الآتية:

- 1- أهمية تبني المركز التخصصي لبرامج تدريبية في إعداد مديري المدارس والمساعدين والمشرفين والمعلمين الأوائل والمعلمين وفقا لأنماط نظرية رنسيس ليكرت.
- 2- عمل دورات وورش عمل على مستوى وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم ومكاتب الاشراف التربوي حول المهارات اللازمة للعمل الإداري وفقا للنمط التشاركي الديمقراطي بنظرية رنسيس ليكرت.
- 3- تدريب مديري المدارس والمساعدين والمعلمين الأوائل الجدد على برامج تؤصل قيم ممارسة النمط القيادي التشاركي الديمقراطي بنظرية رنسيس ليكرت من خلال مراكز التدريب بالمحافظات أو عن طريق المشرفين الإداريين.
- 4- الاستفادة من البحوث والدراسات حول نظريات القيادة لا سيما نظرية رنسيس ليكرت للأنماط القيادية في تجويد العمل الإداري على مستوى التربية والتعليم والمؤسسات التربوية التابعة لها.
- 5- عمل ملتقيات سنوية تجمع بين محاضرين أكاديميين في الإدارة التربوية تابعين لجامعات السلطنة ومديري المدارس والمساعدين لصقل المهارات فيما يتعلق بالنمط التشاركي الديمقراطي بنظرية رنسيس ليكرت.

المراجع العربية

القرآن الكريم.

أبو العلا، ليلي محمد (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. الطبعة الأولى. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد. (2012). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

أبو طاحون، أمل لطفي (2012). القيادة التربوية الفاعلة. الطبعة الأولى، عمان: أمواج للنشر والتوزيع.

الجرائدة، محمد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. مجلة اتحاد جامعات العالم العربي-جامعة دمشق. 16(3).

الجبسية، بدرية (2016). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف وعلاقتها في الرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الجمال، محمد ماهر محمود (2006). نحو ثقافات داعمة للإصلاح التعليمي. الطبعة الأولى، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

الجنابي، صاحب عبد مرزوك (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الجهني، نعيم بن عطا الله؛ الفحطاني، شايح بن خالد؛ مرسى، مرفت محمد السعيد؛ الشمالان، خالد بن عبد العزيز (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

الجهوري، محمد. (2019). الأنماط القيادية السائدة للإدارة الصفية في مدارس محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين الأوائل. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الحارثي، سالم (2015). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الحبسية، رضية سليمان. (2012). القيادة الأخلاقية. الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمداني، سامي حسن نجم (2014). الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها. الطبعة الأولى، القاهرة: المصدر القومي للإصدارات القانونية.

- الدوري، زكريا؛ العزاوي، نجم؛ السكارنة، بلال خلف؛ العملة، شفيق شاكور؛ عبد القادر، محمد (2011). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية.
- الذهلي، شيخان (2017). الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير منشورة). جمعية الثقافة من أجل التنمية، جمهورية مصر العربية 281-338.
- الرشايدة، محمد صبيح (2007). الإدارة علم وفن. الطبعة الأولى، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الروشدي، سعيد (2018). الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (11-12) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير منشورة). مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 5(20).
- الشريدة، هيام (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام. (رسالة ماجستير منشورة). المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشميمري، أحمد عبد الرحمن؛ هيجان، عبد الرحمن أحمد؛ غنام، بشرى بدير (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الطبعة العاشرة، الرياض: العبيكان للنشر.
- الشهراني، خالد (2016). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة الباحة.
- الصالح، نبيل محمود (2011). إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. الطبعة الأولى، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الصالح، نبيل محمود (2011). إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. الطبعة الأولى، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ضرار (2013). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العدوية، زيانة (2018). الأنماط القيادية لمديري مدارس محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بالتمثل التنظيمي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- العزري، محمد (2010). تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.

- العلاق، بشير (2016). القيادة الادارية. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العوران، إبراهيم عطا الله (2010). الإشراف التربوي ومشكلاته: دراسة ميدانية تقويمية. الطبعة الأولى، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- العيثاوي، ياسين محمد حمد (2016). صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية. الطبعة الأولى، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الغافري، سالم (2007). أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان مدير المدرسة نموذجاً. المؤتمر السنوي الخامس عشر- تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي - جمهورية مصر العربية: ج 2، 725 - 760.
- الغرابية، فيصل محمود (2011). الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية. عمان: دار يافا العلمية للنشر.
- القاضي، محمد يوسف (2015). السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- القطارنة، زياد حمد (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. الطبعة الأولى، عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الكلباني، أمل (2007). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الكيومي، يوسف (2019). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- المصري، إيهاب عيسى؛ عامر، طارق عبد الرؤوف. (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. الطبعة الأولى، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- المطيري، رشان (2013). أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالطموح الأكاديمي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.
- المعلوي، سعيد جندب؛ المعلوي، صالح جندب (2019). التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة. الطبعة الأولى، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- المعمري، محمد (2019). الأنماط القيادية لمديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، سلطنة عمان.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2018). أصول الإدارة والتنظيم. الطبعة الأولى، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

- المكاوي، عاطف عبد الله (2012). أنواع المديرين. الطبعة الأولى، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الملحم، إبراهيم بن علي (2013). علماء الإدارة وروادها. مجلة إدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الناصر، علاء حاكم (2018). الإدارة والإشراف والتعليم الثانوي. الطبعة الثانية، بيروت: دار الكتب العلمية.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2013). الإدارة. الطبعة الأولى، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- باعمر، فاطمة (2019). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسي وبلانشرود. (رسالة ماجستير منشورة). دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، 108ع، 150 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/952881>
- بريخ، فرحان حسن (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بني عيسى، أحمد (2015). المدخل الى الإدارة الإسلامية الحديثة. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- جرار، أماني غازي (2018). إدارة المشاريع التنموية. الطبعة الأولى. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حافظ، عبد الناصر علك؛ عباس، حسين وليد حسين (2016). الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. الطبعة الأولى، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حافظ، محمد والبحيري، السيد (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، الرياض: دار الكتب للنشر والتوزيع.
- حريري، فدوى (2013). اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2010). إدارة المنظمات. الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسنين، أحمد جابر (2017). العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية.
- خليل، نبيل سعد (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- درويش، محمود أحمد (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. جمهورية مصر العربية: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

- دودين، أحمد يوسف (2011). أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي: نظريا وتطبيقيا. الطبعة الأولى، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). القائد المتميز بين الموهبة والإبداع. الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- زايد، فهد خليل (2013). فن القيادة. الطبعة الأولى، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- زيارة، فريد فهمي (2011). وظائف الإدارة. الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سالم، حسني (2019). الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش. (رسالة ماجستير منشورة). الأردن: مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية، 33 (2).
- سعد، عبد المنعم فهمي (2006). الملامح الحديثة للإدارة التربوية. الطبعة الأولى، القاهرة: الدار الثقافية للنشر والتوزيع.
- سيف، عبد الرحمن احمد (2017). تنمية روح القيادة. الطبعة الأولى، عمان: المعترف للنشر والتوزيع.
- صالح، توفيق وعبد الهادي، الطراونة (2011). الرقابة الإدارية. الطبعة الأولى، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- صبيح، أحمد مصطفى (2016). الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري. الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين، شريف (2012). مهارات العلاقات اليومية. الطبعة الأولى، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- طيابه، عبير (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة شرق الأوسط، الأردن.
- عابد، زهير عبد اللطيف؛ أبو السعيد، أحمد العابد (2018). إدارة العلاقات العامة وبرامجها. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد العظيم، عبد العظيم صبري (2013). المدرسة المعاصرة. الطبعة الأولى، عمان: أمواج للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار، السيد أحمد (2013). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. الطبعة الأولى، القاهرة: دار النشر للجامعات.

- عثمان، محمد فيصل (2016). المدرسة المعاصرة – قضايا ونظريات حديثة. الطبعة الأولى، عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- عشبية، فتحي درويش (2009). التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته. الطبعة الأولى، القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزة (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الطبعة الثامنة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علاء الدين، رسلان (2013). التطوير التنظيمي - التنظيم الإداري وسبل تطويره التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه. الطبعة الأولى، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- ليبيب، معاذ (2017). أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية. (رسالة ماجستير منشورة). الأردن: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(4)، 32-47.
- لهلوب، ناريمان يونس (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الطبعة الأولى، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- محرز، نجاح (2017). أنماط السلوك الإداري لمديرات رياض الأطفال في محافظة دمشق وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمات. (رسالة ماجستير منشورة). سوريا: مجلة جامعة البعث، 39(46)، 11-55.
- محمد، ربيع؛ عامر، طارق عبد الرؤوف (2008). الديمقراطية المدرسية. الطبعة الأولى، عمان: دار الباروزي للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد هاني (2015). السلوك التنظيمي الحديث. الطبعة الأولى، عمان: المعزز للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2012). الإدارة المدرسية الحديثة: المفاهيم، التطبيقات، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الرشد.
- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2016). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية.
- هنداوي، ياسر فتحي (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- وزارة التربية والتعليم (2014). برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، المديرية العامة لتنمية الموارد البشري، دائرة تطوير الأداء المدرسي.
- وزارة التربية والتعليم (2015). دليل الوظائف والأصبغة المعتمدة لها. سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2019). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الإصدار التاسع والأربعون 2019/2018. سلطنة عمان.

وصوص، ديمة محمد؛ الجوارنة، المعتصم بالله سليمان (2014). *الإشراف التربوي تطور أنواعه أساليبه*. الطبعة الأولى، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
يونس، ناريمان لهلوب (2015). *مفهوم القيادة التربوية الحديثة*. الطبعة الأولى، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Akhter, Nasreen; Rashid, Muhammad; Salamat, Lubna, (2015). *LEADERSHIP STYLES AND SCHOOL ENVIRONMENT*. The Sindh University Journal of Education Vol.44 No. 2, Pp.107-133.
- Arseven, Ayla; Zorlu, Hızır, (2016). *Instructional Leadership Behaviors of School Administrators on the Implementation of Secondary School Curricula*. *International Journal of Higher Education*. Vol. 5 Iss: 1 - ISSN 1927-6044 E-ISSN 1927-6052.
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). *Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability*. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705.
- David L. Kurtz.(2011). *Contemporary Business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Derrick Meador (2019) .*The Essential Qualities of an Effective School Leader* من تاريخ الاسترداد 2 2 ,2019، thoughtco.com: <https://www.thoughtco.com/how-school-administrator-can-be-effective-leader-3194569>.
- DiPaola, M., & Wagner, C. A. (2013). *Improving instruction through supervision, evaluation, and professional development*. IAP.
- Eacott, S. (2012). *School leadership and strategy in managerialist times*. Boston: Springer Science & Business Media.
- Glatthorn, A. A., Jailall, J. M., & Jailall, J. K. (2016). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested*. Corwin Press.

- Heidmets, Mati; Liik, Kadi, (2014). *SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLE AND TEACHERS' SUBJECTIVE WELL-BEING AT SCHOOL*. problems of education in the 21st century. Volume 62, No,49.
<http://dx.doi.org/10.1108/09513541111100107>.
- Imhangbe, O. S., Okecha, R. E., & Obozuwa, J. (2018). *Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria*. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143218764178.
- Janse, B. (2019). *Likert Management System*. Retrieved [insert date] from toolshero: <https://www.toolshero.com/leadership/likert-management-system>.
- Muthoni, Felista; Gitumu, Margaret; Zachary, Mbugua, (2017). *Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West SubCounty*. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*. Volume 6 Issue 8. PP.72-86.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). *How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality*. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Nick Morrison .(2013 ,12 30) .*The Eight Characteristics Of Effective School Leaders* من تاريخ الاسترداد 2 2 ,2019، forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/nickmorrison/2013/12/30/the-eight-characteristics-of-effective-school-leaders/#1889875e9762>.
- Pencheva, M. (2018). *Methodological aspects of examination of leadership and organizational culture influence on knowledge conversion in public administration*. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 760-771). Sciendo.
- Rosenbach, W. E. (2018). *Contemporary issues in leadership*. New York: Routledge.

- Saleem, A., Aslam, S., Rafiq, J., & Rao, P. (2019). *Principal Leadership Style and Teacher Job Performance: Evidence from Pakistan*.
- Stanley A. Secong, Engr. Chona Futalan, Rodulfo T. Aunzo, Jr. Ed.D, (2016). *School Administrators' Management Styles in Relation to Their Teachers' Performance*. Vol.2 Iss:2 - 2208-2107.
- Stephen Jacobson, (2011). "Leadership effects on student achievement and sustained school success", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Iss: 1 pp. 33 – 44:
- Subathra, (2016). *DEMOCRATIC LEADERSHIP AMONG THE COLLEGE PRINCIPALS*. *International Journal of Research*. Vol.4. Iss.7: SE.
- Sybouts, Ward (1992). *PLANNING IN SCHOOL ADMINISTRATION*. New York: Greenwood Press.