

الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم  
ما بعد الأساسي للصفين (11-12) وعلاقتها بالرضا  
الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

سعيد بن راشد بن سعيد الراشدي

## الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (11-12) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان. الملخص :

النهائية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة من محافظة شمال الباطنة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن الآتي:

أ - أن مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) بمحافظة شمال الباطنة يستخدمون جميع الأنماط الإدارية في مجال عملهم ولكن بشكل متفاوت ، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، ثم تلاه النمط الأوتوقراطي ، وجاء النمط الترسلني في المرتبة الثالثة من بين الأنماط الإدارية.

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) للأنماط الإدارية الثلاث تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) للأنماط الإدارية الثلاثة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

د - وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين، ووجود ارتباط سالب دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) للنمطين الأوتوقراطي والترسلني وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت الدراسة للكشف عن الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) بمحافظة شمال الباطنة كما يدركها المعلمون، والتعرف على أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) للمعلمين في الأنماط الإدارية لمدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين وكذلك التعرف على العلاقة بين النمط الإداري الذي يمارسه مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) كما يدركه المعلمون ، والرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة الباطنة شمال. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإطلاع على الأدب التربوي لتطوير استبانتيين؛ إحداهما للكشف عن الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) وتكونت من (٤١) فقرة في صورتها النهائية، والأخرى لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس المذكورة وتكونت من (٢٤) فقرة في صورتها

**Abstract**

**The prevailing administrative patterns pursued by school headmasters at post-basic education schools for grades (11-12) and their relationship with teachers job satisfaction in the Sultanate of Oman as perceived by teachers**

**By Saied Bin Rashid Bin Saied Al-Rashdi**

This study aimed to investigate the prevailing administrative patterns adopted by post-basic education school headmasters and their relationship with teachers job satisfaction at post-basic education schools for grades (11-12) in Governorate of Albatinah North as perceived by the teachers themselves, in addition to identifying the impact of the variables (gender, years of experience, and qualification) of teachers in the administrative patterns adopted by post-basic education school headmasters for grades (11-12) in Governorate of Albatinah North from the teachers point of views, besides identifying the administrative patterns pursued by post-basic education school headmasters for grades (11-12) as

perceived by teachers, and its relationship with their job satisfaction in Governorate of Albatinah North. To achieve the objectives of the study, I had a recourse to the educational literature to develop two questionnaires; the first questionnaire was to detect the administrative patterns adopted by post-basic education school headmasters for grades (11-12). This questionnaire consisted of (41) items in its final form. The other questionnaire was to measure the teachers job satisfaction at the above-mentioned schools. It comprised (24) items in its final form. The study sample comprised (350) male and female teachers from Governorate of Albatinah North. The study's findings revealed the following:

- Post-basic education school headmasters for grades (11-12) in Governorate of Albatinah North adopted all the administrative patterns in their work fields, though at variable levels. The democratic style ranked first, followed by the autocratic style of leadership, with the loose style ranking third among the administrative patterns.

- There were statistical significant differences at the significance level 0.05 for the three administrative patterns due to the social gender variable.
- There were no statistically significant differences at the significance level 0.05 for the three administrative patterns, due to the variables: experience and qualification.

-There was a statistically significant positive correlation at the significance level 0.05 between the democratic pattern and teachers' job satisfaction, with a negative correlation for both the autocratic and the free patterns on the one hand, and teachers job satisfaction on the other hand.

### المقدمة:

تعد الإدارة جزءاً من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المتعاقبة الذي من خلاله تتقدم المجتمعات، وتتطور في مختلف قطاعات الحياة المختلفة، حيث يتميز النظام التعليمي في أي مجتمع عن بقية النظم الأخرى في أنه أكثر التصاقاً بالمتغيرات، والتطورات الحاصلة في المجتمع من حيث التأثير والتأثر، وذلك لأنه نظام مفتوح يتسم بالحيوية والتفاعل مع معطيات المجتمع الداخلية، ويمكن رؤية ذلك بوضوح من خلال نظرتنا إلى مدخلات نظام التعليم من معلمين، وإداريين، وتلاميذ، ومناهج، ووسائل تعليمية وغيرها من المدخلات التي تتغير وتتطور سريعاً كي تواكب متغيرات العصر، ويشهد المجتمع العماني المعاصر تطورات متسارعة ومستمرة في مختلف مناحي الحياة؛ لمواكبة التغيرات السريعة الأمر الذي يتطلب إعداد المواطن القادر على مسايرة تلك التغيرات؛ مما أقتضى تطوير النظام التعليمي وكافة عناصره؛ ليسهم في دفع عجلة التنمية للأمام واستجابة لاحتياجات المجتمع المستمرة ومتطلبات العصر المتجددة.

إن عملية تطوير الأداء المدرسي تتطلب مواصلة الأخذ بالتجديد المستمر من قبل المدرسة، والتي هي مسؤولية كل فرد مشترك في العمل المدرسي، بحيث يكون مستعداً للتعلم وتبنى التغيرات والتجديدات المستمرة، وهذا يعني أن كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن تطوير نفسه والسعي المستمر، لتبني ممارسات جديدة ترتقي بالعمل التربوي بالمدرسة إلى

مستوى يمكن من خلاله التعامل الايجابي مع مستجدات المستقبل (عبدالسميع والحوالة ، 2005).

فمدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة ، وهو المحرك لطاقتها ويؤثر في كافة العاملين معه ، ويفرس فيهم المشاركة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة ، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق(الخواجة، 2004).

ولقد شهدت السنوات القليلة الماضية اتجاهاً جديداً متنامياً في مفهوم الإدارة المدرسية وتطبيقاته. فلم يعد مفهوم الإدارة المدرسية مقتصرأ على تسيير شؤون المدرسة المختلفة ، بقدر ما تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات المساعدة على تحقيق الأهداف المحددة لها، فهي لا تعد إدارة تسيير بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء. ونتيجة لهذا التطور اتسعت المجالات التي تشملها الإدارة المدرسية، فأصبحت تضم مختلف العناصر المؤثرة في العملية الإدارية والمتأثرة بها داخل المدرسة، ونظرا لهذا الدور الكبير الملقى على عاتق إدارات المدارس ، فإن الأنظمة التربوية تحرص دوماً على اختيار العناصر الكفوة لإدارة المدارس ، كما تمدها بالخبرات المتخصصة، وتعينهم للوصول إلى أنجح السبل لإدارة مدارسهم (الجبر، 2006).

ذلك أن الإدارة المدرسية الناجحة هي الركيزة الأساسية، وحجر الزاوية في العملية التعليمية لأنها ترسم الطريق لكافة العاملين؛ من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. وبدون شك فإن ذلك لا يتحقق إلا إذا قامت تلك الإدارة على التعامل بمنظومة العلاقات الإنسانية، وبث روح التعاون، والمشاركة بين العاملين للوصول بهم إلى حالة من الرضا الوظيفي في مجال عملهم(السنيدية، 2009). فنجاح المدرسة مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير فعاليتها، وبالنمط الإداري الذي يمارسه، وبالصفات الإدارية الناجحة التي يتصف بها والتي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، والوصول بجميع العاملين معه إلى درجة من الرضا ، التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التربوية التي يسعى إلى تحقيقها بمدرسته.

والرضا الوظيفي ليس مهماً بالنسبة للفرد والمؤسسة فقط ، بل يعد موضوعاً مهماً بالنسبة للمجتمع، فرضا الفرد يرتبط بنجاحه في عمله ، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده ، وإن عدم الالتزام بنمط إداري واحد في مدارسنا قد يؤثر سلبياً على نجاح العملية التعليمية، حيث يرتبط أداء العاملين في المدرسة

بنوع النمط الإداري الذي يتبعه مدير المدرسة، وإن هذا النمط الإداري السائد هو الذي يحدد مدى رضا المعلمين ، وعلى قدر رضا المعلم عن عمله يكون الانجاز، وتحقيق الرضا للمعلمين يتم تحقيق الأهداف المرسومة من العملية التعليمية، ويكون عطاء المعلمين ذا فاعلية كبيرة . وتأسيساً على ما سبق تأتي الدراسة الحالية للبحث في علاقة النمط الإداري السائد لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي، بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان، وذلك نظراً لأهمية الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ المدرسي المناسب للوصول إلى رضا المعلمين، مما يساعد في رفع كفاءتهم، وزيادة إنتاجيتهم، وتزامناً مع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم، والاهتمام بنظام التعليم ما بعد الأساسي، والاهتمام بتطوير الكوادر الإدارية القائمة عليه، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

### مشكلة الدراسة:

تختلف الأنماط والأساليب الإدارية التي يستخدمها مدرءاء المدارس في التعامل مع العاملين معهم في مدارسهم ، باختلاف السلوكيات الإدارية التي يمتازون بها ، وكذلك طبيعة العاملين معهم، وبيئة العمل التي يمارسون عملهم فيها، وهذا بدوره يؤثر على الأداء المؤسسي(عياصرة، 2006). ولكي يتم تطوير الأداء المدرسي لا بد من التعرف على الواقع وما يتم فيه من ممارسات إدارية، ورغم الجهود التي تبذل في الحقل التربوي في سلطنة عمان لتطوير بيئة العمل. إلا أنه يوجد ضعف في رضا المعلمين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية لمديري المدارس، ومن خلال الخبرة الطويلة للباحث في مجال عمله كمدير مدرسة ، ومعابشته للمعلمين وتفاعله المستمر مع زملائه في مجال الإدارة المدرسية، لاحظ أثر ممارسة الأنماط الإدارية بأنواعها على الرضا الوظيفي للمعلمين، كذلك تشير الدراسات الميدانية المحلية والعالمية إلى إن قلة الرضا لدى المعلمين يترتب عليه خلل في العملية التعليمية، وهذا ما أكدته دراسة الشباسي (2000) حيث أكدت نتائج الدراسة بأن رضا المعلمين يتأثر بما يقوم به المدير من ممارسات، وبما يستخدمه من أنماط إدارية في بيئة العمل ، كذلك جاءت نتائج دراسة محسوب (2000) حيث تبين بان الممارسات القيادية الناجحة ، والإيجابية تحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية، كما أكدت دراسة عبد الفتاح (2001) على وجود علاقة وثيقة وإيجابية بين النمط الإداري السائد في المناخ المؤسسي، ودرجات الرضا المهني لدى المعلمين، كما أكدت دراسة اليافعية (2009) بأن الفاعلية المدرسية بأبعادها المختلفة تعزى لنمط السلوك القيادي المستخدم من قبل مدير المدرسة ، وأن النمط الإداري المستخدم من قبل مدير المدرسة يؤثر على أبعاد الفاعلية المدرسية من حيث

الرضا الوظيفي للمعلمين، وكذلك المستويات التحصيلية للطلاب ، وقد كانت من ضمن توصيات هذه الدراسة قيام وزارة التربية والتعليم بالسلطنة بدراسة احتياجات مديري المدارس من البرامج التدريبية التي تساعدهم في تحسين طرق تحقيق دافعية، وولاء ، ورضا المعلمين العاملين معهم بالمدارس، لما لذلك من أهمية كبيرة في تحسين الإدارة المدرسية بمختلف مراحلها. أما دراسة الشيزاوية (2008) فأكدت على وجود علاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس ، ومستويات الرضا الوظيفي السائدة بين المعلمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة إقامة العديد من الدورات ، وإجراء العديد من البحوث ، والدراسات للكشف عن أهمية الأنماط الإدارية ، وإيجابياتها ، وسلبياتها، لما لذلك من أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ورصد الواقع التعليمي بالسلطنة في كافة مراحلها.

كذلك أكدت الندوة الوطنية حول تطوير التعليم الثانوي التي عقدت في مسقط في الفترة (١ - ٣) أبريل 2002، من خلال أوراق العمل التي طرحت فيها على دور، وأهمية نمط الإدارة المدرسية في تحقيق مخرجات تعليم عالية المستوى ، ومن بين أهم توصياتها ضرورة وضع برامج تطويرية، وبرامج للإثناء المهني لكل من يعمل في الحقل التربوي، بما فيهم مدرءاء المدارس من خلال تطوير مهاراتهم ، وممارساتهم الإدارية في مدارسهم لتحقيق رضا وظيفي للعاملين معهم (وزارة التربية والتعليم، 2002)، كذلك جاء ضمن التوصيات المقترحة للتقرير السنوي لأداء أقسام الإشراف الإداري، وتقييم الأداء المدرسي بالمناطق التعليمية بسلطنة عمان للعام الدراسي 2007 - 2006 الذي أفاد بوجود بعض جوانب القصور في الأداء المدرسي، والذي يحتاج إلى تطوير، وكان من بينها قلة امتلاك إدارات المدارس للمهارات القيادية، والتي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وتأكيدا لما سبق وللوقوف على حجم المشكلة وأبعادها ، فلقد قامت الدراسة الحالية بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء مقابلة شخصية لعدد من المعلمين بلغ (25) معلماً ومعلمة من الذين يقومون بتدريس الصفين الحادي عشر والثاني عشر، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك مشكلة في الميدان التربوي تتمثل في ضعف الرضا لدى المعلمين والمعلمات بسبب النمط الإداري المستخدم من قبل مدرءاء المدارس، حيث أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن نسبة (٩٢%) من أفراد العينة أكدوا على وجود علاقة بين النمط الإداري المستخدم من قبل مدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين ، مما أكد الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية التي تبحث في علاقة النمط الإداري لمدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي

بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

س1/ ما النمط الإداري السائد الذي يمارسه مديرو مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان كما يراه المعلمون؟

س2/ هل يختلف النمط الإداري الممارس لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي كما يراه المعلمون باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي) للمعلمين بسلطنة عمان؟

س3/ ما العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، والرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1 - الكشف عن النمط الإداري الممارس لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي كما يدركه المعلمون.

2- التعرف على مدى اختلاف النمط الإداري الممارس لمديري التعليم ما بعد الأساسي كما يراه المعلمون باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) بسلطنة عمان.

3- التعرف على النمط الإداري الذي يمارسه مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان كما يدركه المعلمون ، وعلاقته برضاهم الوظيفي.

#### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً من موضوعات الإدارة التربوية في سلطنة عمان، وهو النمط الإداري الممارس لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمدارس محافظة شمال الباطنة وعلاقته برضا المعلمين. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

-تسهم هذه الدراسة في تطوير الإدارات التربوية المدرسية في السلطنة من خلال تركيزها على أنماط السلوك الإداري، لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة وعلاقته برضا المعلمين ، والعمل على تطوير مختلف جوانبها في مجال الإدارة المدرسية.

-تسهم هذه الدراسة في تقديم مؤشرات تساعد على تقويم الإدارات التربوية المدرسية.



- تفيد هذه الدراسة المسؤولين ، والمخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم في تطوير برامج إعداد الإدارات التربوية المدرسية .

-فتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة المدرسية بما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات.

### مصطلحات الدراسة:

تتحدد مصطلحات هذه الدراسة في:

1 - الإدارة المدرسية : وقد عرفها (أحمد ، حافظ ، 2003 ، 45) بأنها "وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق أهدافها".

ويعرفها (موت) المشار إليه في (أحمد ، حافظ ، 2003 ، 45) بأنها "التأثير في جماعة من البشر هم التلاميذ حتى يواصلوا نموهم نحو أهداف محددة بواسطة جماعة أخرى هي المعلمين وتعمل تلك الإدارة في مجال من جماعة ثالثة هي الجمهور وهي تهتم بكل من الأهداف ووسائل تحقيقها".

وقد ذكر(عطوي،2001) بأن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط ، وتنسيق، وتوجيه لكل عمل تعليمي، أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها ، وقد عرفها كلاً من(أحمد ، حافظ، 2003) بأنها قدرة مدير المدرسة في تأثيره في العاملين معه من معلمين ، وطلاب ، وأولياء أمور حتى يتم تحقيق أهداف محددة.

كما عرفها(سلامه، 2003) ، بأنها العملية التي تعالج شؤون المدرسين والطلاب ومواد الدراسة والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلاب وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها.

والتعريف الإجرائي الذي تعتمده الدراسة الحالية للإدارة المدرسية هو أنها الإجراءات، والأساليب التي تستخدم في المدرسة من قبل مدير المدرسة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف بأقل جهد، وأقل تكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

### 2 -التعليم ما بعد الأساسي:

هو: "نظام مدته سنتان من التعليم المدرسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات دراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية، ومهارات العمل، والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيؤهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع ، قادرين على

الاستفادة من فرص التعليم، والتدريب، والعمل بعد التعليم المدرسي" (وزارة التربية والتعليم، 2008، 6).

### 3 - الرضا الوظيفي:

وقد عرفه ( المشعان ، 2002، 7 ) بأنه "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من خلال عوامل كثيرة وهي: بيئة العمل ، والعمل بحد ذاته وهذه العوامل تجعل العامل راضيا عن عمله، وراغبا فيه، ومقبلا عليه دون تدمير ومحققا لطموحاته، ولرغباته، و كذلك لميوله المهنية".

وعرفه فروم (Vroom,1995) على أنه نزوع وجداني نحو العمل، فإيجابية الاتجاه تقابل الرضا عن العمل ، في حين تمثل سلبية الاتجاه عدم الرضا عن العمل. ويؤكد فروم (Vroom,1995) على أن الرضا يمثل أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن، والاستقرار النفسي، والفكري ، والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، ويمثل توجهات إيجابية للأفراد نحو أدوار العمل التي يقومون بها في وقت واحد.

وتعرف الدراسة الحالية الرضا الوظيفي على أنه حالة شعورية داخلية للفرد يفهم من خلالها أن الفرد راض عن المكان الذي يعمل فيه، وكذلك عن المسؤول الذي يعمل تحت قيادته.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الأتي:

1- الحد الموضوعي : اقتصرت الدراسة على تناول الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي؛ وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة شمال الباطنة.

2- الحد الزماني: اقتصرت الدراسة على المعلمين العاملين الذين يكونون على رأس عملهم خلال العام الدراسي 2010/2011 م.

3 - الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة؛ وذلك لكونها من المناطق التعليمية الكبيرة من بين المحافظات التعليمية بالسلطنة، وكذلك لاحتوائها على عدد كبير من مدارس التعليم ما بعد الأساسي تتوزع على قرى مختلفة في المحافظة.

## الدراسات السابقة:

## الدراسات العربية:

أجرت (الشيزاوية، ٢٠٠٨): دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥ - ١٠) بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على الفروق في الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في ضوء المتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة وكذلك مستويات الرضا الوظيفي السائدة في مدارس التعليم الأساسي. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً و معلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية من إجمالي حجم مجتمع الدراسة والبالغ (٣٩٢٧) معلم ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى التأكيد على استخدام مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥ - ١٠) بسلطنة عمان الأنماط القيادية التربوية جميعها بشكل مختلف ومتفاوت، إذ جاء ترتيبها تنازلياً كالتالي الديمقراطي، والترسلي، والأوتوقراطي.

كذلك أجرت (الكعبية، 2008): دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري التعليم الأساسي وعلاقتها بتحفيز المعلمين نحو تحسين المدرسة بسلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) مديراً ومديرة و (٢٨٠) معلماً و معلمة من مدارس التعليم الأساسي بشمال الباطنة تم اختيارها بطريقة عشوائية من إجمالي حجم مجتمع الدراسة والبالغ (٣٨٢٨) معلم ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي الممارس من قبل المديرين هو الأوتوقراطي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة للمديرين في تحديدهم للنمط القيادي الممارس من قبلهم.

كذلك أجرت (رضا، 2006): دراسة هدفت إلى معرفة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري، ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (606) معلم، ومعلمة من بين (5) مناطق تعليمية في مملكة البحرين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين والأكثر شيوعاً هو النمط الديمقراطي حيث

إن مدرءاء المدارس يهتمون بإنجاز العمل في جو تسوده علاقات طيبة مع المعلمين، ويشاركون المعلمين في المناسبات المختلفة، ويحرص مدرءاء المدارس على توجيه المعلمين توجيهاً تربوياً هادفاً. كما أجرى (العظلمات، ٢٠٠٤): دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكان عدد أفرادها (٢٦٤) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم من مجموع المجتمع الأصلي البالغ (٥٢٨) رئيس قسم، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن، يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت بدرجة إيجابية بالرضا الوظيفي الكلي.

كما أجرى (القاسم، ٢٠٠٣): دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس، وأثر هذه الأنماط في الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية تربية نابلس، كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلم، ومعلمة، وتم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، والبالغ (٣٣٢٠) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بمديرية تربية نابلس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات الكلية كانت كبيرة، وأن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية التي يفضلها المعلمين والمعلمات لمديري المدارس، وتوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين المعلمين والمعلمات لصالح المعلمات، وتوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.

كما أجرت (سلامة، 2003): دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٨) معلماً ومعلمة مثلت ما نسبته ١٠٪ من المجتمع الأصلي للدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن المعلمون راضون عن عملهم، وتعزو الدراسة سبب ذلك إلى إن المديرين والمديرات يعرفون عملهم بالإجراءات الإدارية، ويحترمون المعلمين، ويبادلونهم شعور الاحترام، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات

الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن، والرضا الوظيفي للمعلمين، وكذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، والولاء التنظيمي للمعلمين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي للمعلمين.

كما أجرى (الشناق، 2001): دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يستخدمها مدرءاء المدارس الثانوية الحكومية المهنية في الأردن في بعدي العمل، والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٥) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية مثلث المجتمع الأصلي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مدرءاء المدارس الثانوية يهتمون ببعيد النمط القيادي، وكان مستوى الرضا الوظيفي في الغالب أعلى من المتوسط لدى المعلمين، والمعلمات بالمدارس الثانوية.

كما أجرت (محسوب، ٢٠٠٠): دراسة هدفت إلى التوصل لمجموعة من الإجراءات التي من شأنها تفعيل العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية، والرضا الوظيفي لمعلميها بما يواكب المتطلبات المستقبلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢٣) معلما ومعلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية مثلت ما نسبته ١٦% من المجتمع الأصلي للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن وجود الممارسات القيادية الناجحة تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة، ووجود الممارسات القيادية الناجحة ومستوي رضا وظيفي عالي للمعلمين يساعد في بناء مدرسة فعالة.

كما أجرى (الأمين، ١٩٩٩): دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية الكائنة بالمدارس الثانوية بمدينة أسوان، وما ينبغي أن تكون وفقا للجنس والخبرة والعمر، والاختلاف بين ما هو كائن وما ينبغي أن تكون عليه، والعلاقة بين أنماط القيادة التربوية الكائنة والرضا الوظيفي للمعلم ومعرفة علاقة خبرة المعلم وراتبه وعمره برضاه عن وظيفته، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين لما هو كائن من أنماط القيادة التربوية وما ينبغي أن تكون. كذلك وجود علاقة بين أنماط القيادة التربوية الكائنة والرضا الوظيفي للمعلم وبين القيادة. ولا توجد علاقة دالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي ومتغيرات الراتب وعمر وخبرة المعلم.

كما أجرى (عبد الرحيم، ١٩٩٦): دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

من وجهة نظر المعلمين ، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والتدريب علي الرضا الوظيفي لديهم ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٧٥) معلماً ومعلمة عاملين في محافظة اربد ، واستخدم الباحث مقياس جوردون "Gordon" لوصف السلوك القيادي، ومقياس مينوسوتا لقياس الرضا الوظيفي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية.

كذلك أجرى (طوقان، ١٩٩١): دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، وعلاقتها في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) مديراً ومديرة، تمثل (٤٠٪) من مجتمع الدراسة، وعينة المعلمين كانت نسبتها ٣٠٪ من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية بالضفة الغربية، وتم اختيار العينة عشوائياً. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس الثانوية لأنماطهم القيادية، وبين متغير المستوى التعليمي ، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية بين تصنيف المعلمين للأنماط القيادية لمديري المدارس التي يعملون فيها ، وبين متغيرات العمر، والخدمة ، والمستوى التعليمي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي تعزى إلى النمط القيادي لمديري المدارس.

#### الدراسات الأجنبية:

كذلك أجرى بان(Pan, 2007): دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، و الرضا الوظيفي للمعلمين، وأثر بعض المتغيرات فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي للمعلمين ، كذلك وجود ارتباطات كبيرة بين المناخ التنظيمي للمدرسة، و الرضا الوظيفي للمعلمين.

كذلك أجرى ستيموف(Stumpf,2003): دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لدى الموظفين في المؤسسات في ولاية نورث كارولينا ، واثر متغيرات سنوات الخدمة، والتخصص ، ومستوى التعليم ، والجنس ، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٢) فرداً من مجتمع الدراسة الذي تكون من المؤسسات الموجودة في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي ، كذلك وجود علاقة بين مستوى المؤهل للموظف ومستوى الرضا الوظيفي ، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي للموظفين ، كذلك إلى عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي.

كذلك أجرى كارن (Karen, 2002): دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي، والرضا الوظيفي للمعلمين وتكونت عينة الدراسة من (251) معلماً من المجتمع الأصلي للدراسة الذي تكون من المدارس الأساسية وعددها (23) مدرسة في منطقة موريس Morris في ولاية نيوجرسي New jersey وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الإخبار Telling قد حقق أعلى مستوى في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل العمر، والنوع الاجتماعي، وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما أجرى براون (Brown, 2001) : دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي في المدارس المتوسطة في المناطق الحضرية بمقاطعة كلارك (لاس فيغاس) وتكونت عينة الدراسة من (285) معلم، ومعلمة من (19) مدرسة بمقاطعة كلارك، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي للمعلمين ذات دلالة إحصائية، ولم توجد أي علاقة بين متغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة في التدريس.

كما أجرى بيراولدهام (Bare -Oldham, 2000): دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي، على الرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (519) معلماً بطريقة عشوائية من (250) مدرسة متوسطة، و(250) مدرسة ثانوية، بواقع معلم واحد من كل مدرسة للمجتمع الأصلي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نمط القيادة الذي يستخدمه مدير المدرسة، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كذلك وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة للأعمال التي ينفذها بمدرسته، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

كذلك أجرى روبنسون (Robinson, 1993): دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية للمدرءاء بالرضا الوظيفي للمعلمين في ولاية أركانسس بالولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك علاقة الرضا الوظيفي للمعلمين بستة متغيرات ديموغرافية وهي: (السن، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الخبرة، حجم المدرسة، ومستوى المدرسة) وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية ضمت (28) مدرسة، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى العوامل المؤدية للرضا الوظيفي للمعلمين وهي: التساهل في الحرية، التكامل، الاعتبارية، مطالب التوفيق، الاتجاه نحو التفوق، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين، وبين المتغيرات الديموغرافية للدراسة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة تنوع وتعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرّاء مدارس التعليم بمختلف فئاته، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وقد ربطت الدراسات السابقة بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرّاء مدارس التعليم، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وبعض المتغيرات المختلفة كالمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والراتب وكذلك النوع الاجتماعي.

وتتفق الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة كل من:

(الشناق، 2000)، و(رضا، 2000)، و(طوقان، 1991)، و(عبدالرحيم، 1996)، و(الأمين، 1999)، و(محسوب، 2000)، و(سلامه، 2003)، و(الكعبية، 2008)، و(القاسم، 2003)، و(ال عظمات، 2004)، و(الشيذواوية، 2008)، و(Pan, 2007)، و (Kimberley, 2008)، و (Karen, 2002)، و( Bare –Oldham, 2000)، (Stumpf, 2003) حيث كان الهدف من تلك الدراسات هو دراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرّاء مدارس التعليم بفئاته المختلفة، والرضا الوظيفي للمعلمين.

كذلك تتفق الدراسة الحالية في عينتها المطبقة على المعلمين مع دراسة: (الشناق، 2000)، و(رضا، 2006)، و(Stumpf, 2003) و(Karen, 2002)، و (Pan, 2007)، و(عبدالرحيم، 1996)، و(محسوب، 2000)، و(طوقان، 1991)، و Bare (2000 Oldham -)، و(الأمين، 1999)، و(سلامه، 2003)، و(القاسم، 2003)، و(الشيذواوية، 2008)، و(Kimberley, 2008)، و(Brown, 2001)، و(Robinson, 1993).

بينما جاءت عينة دراسة (الكعبية، 2008) لتركز على المدرّاء والمعلمين، وجاءت دراسة (العظمات، 2004)، ليكون مجتمع وعينة الدراسة يمثل رؤساء الأقسام بمديرية التربية لكن الدراسة الحالية تميزت، واختلفت عن الدراسات السابقة من حيث أن أفراد العينة هم معلمي التعليم ما بعد الأساسي الذين يدرسون الصفين الحادي عشر والثاني عشر. وقد قدمت الدراسات السابقة بعضاً من الجانب النظري للدراسة الحالية مثل: أنماط الإدارة، وسمات القادة في الأنماط الإدارية، وتعريف التعليم ما بعد الأساسي، ومفهوم الرضا الوظيفي.

وتتفق الدراسة الحالية من حيث المجتمع مع دراسة: (الكعبية، 2008)، و (الشيذواوية، 2008)، فمجتمع الدراسة هو سلطنة عمان، كذلك تتفق الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق، مع الدراسات السابقة لكل من



دراسة:(الكعبية، 2008)، و(الشناق، 2000)، و(رضاء، 2006)، و(Stumpf, 2003)، و(Karen, 2002)، و(Pan, 2007)، و(عبدالرحيم، ١٩٩٩)، و(محسوب، ٢٠٠٠)، و(طوقان، ١٩٩١)، و(الأمين، ١٩٩٩)، و(سلامه، ٢٠٠٣)، و(القاسم، ٢٠٠٣)، و(الشيزاوية، ٢٠٠٨)، و(Kimberley, 2008)، و(Bare - Oldham) 2000، و(Brown, 2001)، و(Parkinson, 2008) حيث تم تطبيقها في المجال التربوي، بينما تختلف الدراسة الحالية من حيث الحدود المكانية، والزمانية، مع الدراسات السابقة، وتتميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة أنها تدرس الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء المدارس، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين الذين يدرسون بمرحلة تعليمية معينة- التعليم ما بعد الأساسي - أي الصفين الحادي عشر والثاني عشر في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

أما عن مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة، فيتمثل في الإطلاع على الأدب النظري في موضوع الدراسة الحالية، والاستفادة منه، وكذلك في تحديد المنهج المتبع للدراسة، وأداتها، وبذلك تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة، ومكملة للجهود التي بذلت في دراسة موضوع الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم بمراحلها المختلفة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مرحلة هامة من مراحل التعليم في سلطنة عمان، ألا وهي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي، التي يمكن أن نصفها بمرحلة الخروج من عنق الزجاجة بالنسبة للمتعلمين، وقد تكون هذه الدراسة إضافة معرفية جديدة على صعيد البحث في ميدان الإدارة التربوية.

## المنهجية والتصميم

### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي - الدراسات الارتباطية - نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، حيث تم جمع البيانات حول النمط الإداري السائد لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وعلاقته برضا معلمي الصفين (١١ - ١٢) في محافظة شمال الباطنة من خلال الرجوع إلى المراجع، والكتب، والدوريات، وبناء على البيانات التي تم جمعها عن طريق الأدوات المستخدمتين في الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (١١٨٢) معلما، منهم (٦١٨) معلما،

و (٥٦٤) معلمة من مختلف التخصصات ، للعام الدراسي 2010-2011 ، وذلك وفقاً للبيانات التي قدمتها دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية، وضبط الجودة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد المدارس بكل ولاية بمحافظة شمال الباطنة والنوع الاجتماعي.

جدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي الصفين (١١-١٢) حسب عدد المدارس بكل ولاية والنوع الاجتماعي في محافظة شمال الباطنة للعام ٢٠١١/٢٠١٠م

| م | الولاية       | عدد المدراس |      | عدد المعلمين |      | المجموع |
|---|---------------|-------------|------|--------------|------|---------|
|   |               | ذكور        | إناث | ذكور         | إناث |         |
| ١ | السويق        | ٢           | ١    | ١٢٥          | ٦٩   | ١٩٤     |
| ٢ | الخابورة      | ١           | ١    | ٦٢           | ٦٤   | ١٢٦     |
| ٣ | صحم           | ٢           | ٣    | ١٤٨          | ١٦٩  | ٣١٧     |
| ٤ | صحار          | ٢           | ٢    | ١١٣          | ١٤١  | ٢٥٤     |
| ٥ | لوى           | ١           | ١    | ٥٨           | ٥٨   | ١١٦     |
| ٦ | شناصر         | ٢           | ١    | ١١٢          | ٦٣   | ١٧٥     |
|   | المجموع الكلي | ١٠          | ٩    | ٦١٨          | ٥٦٤  | ١١٨٢    |

يشير الجدول رقم (١) إلى أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة بلغ (١١٨٢) معلماً ومعلمة، منهم (٦١٨) معلم أي بنسبة (٥٢٪)، و (٥٦٤) معلمة بنسبة (٤٨٪)، موزعين في تسعة عشر مدرسة للتعليم مابعد الأساسي للصفين (١١-١٢) بمحافظة شمال الباطنة. وكانت الخطوة الثانية اختيار عينة عشوائية استطلاعية لتحديد مدى ثبات وصدق أداتي الدراسة تكونت من (٣٠) معلماً ومعلمة ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث تم اختيار هذه العينة العشوائية الاستطلاعية عن طريق الطبقية العشوائية بواقع خمسة معلمين من كل ولاية من ولايات المحافظة.

ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة العشوائية طبقاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

## جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة العشوائية طبقاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي

## وسنوات الخبرة

| المتغير         | الفئات    | التكرار | النسبة |
|-----------------|-----------|---------|--------|
| النوع الاجتماعي | ذكر       | ١٥      | %٥٠    |
|                 | أنثى      | ١٥      | %٥٠    |
|                 | المجموع   | ٣٠      | %١٠٠   |
| المؤهل العلمي   | دبلوم     | ٠       | %٠     |
|                 | بكالوريوس | ٢٤      | %٨٠    |
|                 | ماجستير   | ٦       | %٢٠    |
|                 | المجموع   | ٣٠      | %١٠٠   |
| سنوات الخبرة    | ٥-١       | ١٠      | %٣٣.٣  |
|                 | ١٠-٦      | ١٠      | %٣٣.٣  |
|                 | ١١ فأكثر  | ١٠      | %٣٣.٣  |
| المجموع         | ٣٠        | %١٠٠    |        |

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن العينة العشوائية ممثلة للنوعين (الذكور، والإناث)، كما أنها تضم معلمين من ذوي المؤهلات العلمية (البكالوريوس، والماجستير)، كما تشمل فئات مختلفة من الخبرة التعليمية، وما تبقى من المجتمع الأصلي بلغ (١١٥٢) معلماً ومعلمة أخذت منه عينة الدراسة بطريقة الطبقيّة العشوائية وشملت (٣٥٠) معلماً ومعلمة يمثلون ما نسبته (٣٠) %، وتم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بحيث أن العينة أصبحت تمثل المجتمع الأصلي.

ويبين الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمي الصفين (١١ - ١٢) حسب عدد المدارس بكل ولاية بمحافظة شمال الباطنة والنوع الاجتماعي.

جدول رقم ( ٣ ) توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمي الصفين (١١ - ١٢) حسب عدد المدارس بكل ولاية والنوع الاجتماعي في محافظة شمال الباطنة للعام ٢٠١٠/٢٠١١م

| م | الولاية       | عدد المدارس |      | عدد المعلمين |      | المجموع |
|---|---------------|-------------|------|--------------|------|---------|
|   |               | ذكور        | إناث | ذكور         | إناث |         |
| ١ | السويق        | ٢           | ١    | ٣٧           | ١٨   | ٥٥      |
| ٢ | الخابورة      | ١           | ١    | ١٨           | ١٨   | ٣٦      |
| ٣ | صحم           | ٢           | ٣    | ٣٨           | ٥٥   | ٩٣      |
| ٤ | صحار          | ٢           | ٢    | ٣٧           | ٣٦   | ٧٣      |
| ٥ | لوى           | ١           | ١    | ١٩           | ١٨   | ٣٧      |
| ٦ | شناصر         | ٢           | ١    | ٣٨           | ١٨   | ٥٦      |
|   | المجموع الكلي | ١٠          | ٩    | ١٨٧          | ١٦٣  | ٣٥٠     |

يشير الجدول رقم(٣) إلى أن مجموع أفراد عينة الدراسة بلغ (٣٥٠) معلماً ومعلمة، منهم (١٨٧) معلم أي بنسبة (٥٣٪)، و (١٦٣) معلمة بنسبة (٤٧٪)، موزعين في تسعة عشر مدرسة للتعليم ما بعد الأساسي للصفين(١١ - ١٢) بمحافظة شمال الباطنة.

#### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانتين إحداهما للتعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي تكونت من (٤١) فقرة في صورتها الأولية (الملحق رقم٢)، والأخرى لقياس الرضا لدى المعلمين تكونت من (٢٤) فقرة في صورتها الأولية (الملحق رقم٣)، من خلال الاستعانة بالأدب النظري، وبالرجوع إلى عدد من الدراسات ذات العلاقة، وكذلك الاستفادة من خبرة الباحث، وكذلك آراء المختصين في هذا المجال. وبناءً على هذه المصادر تم تصميم الاستبانتين وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤١) فقرة تمثل الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢)، ومن (٢٤) فقرة تمثل الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتكونت الاستبانتيين في شكلهما المبدئي من الآتي:

١. الجزء الأول: اشتمل على البيانات العامة والمتغيرات الديموغرافية للعينة (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة) .

٢. الجزء الثاني: حُصص للكشف عن الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة ، وتم في هذا الجزء من الأداة تحديد ثلاثة أنماط إدارية وهي: النمط الديمقراطي ، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلبي.

٣. الجزء الثالث: وحُصص لقياس الرضا لدى المعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتم تحديد خمسة محاور في هذه الأداة وهي: الرضا عن مدير المدرسة ، والرضا عن الزملاء بالمدرسة ، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الراتب ونظام الترقيّة والحوافز.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمسة مستويات للحكم على استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانتيين وهي: (بدرجة كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً)، بحيث تأخذ الدرجات الآتية (5-4-3-2-1) على التوالي.

#### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق مضمون الأداتين وذلك من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٥) محكماً من أصحاب الخبرة، والتخصص من جامعة السلطان قابوس، وجمهورية اليمن ، ودولة الإمارات العربية المتحدة، وكليات العلوم التطبيقية؛ وذلك للحكم على مدى صلاحية فقراتهما وسلامة صياغتهما لغوياً، ومدى مناسبة كل فقرة للمحور الذي أدرجت ضمنه ، وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، كذلك لتقديم أي مقترحات يراها الأفاضل المحكمون مناسبة، وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة لتحسين الاستبانتيين ؛ حيث أبدى الأفاضل المحكمون آرائهم حول تعديل بعض العبارات ، وتغيير صياغتها، وتم إعادة صياغة الفقرات (١، ٢، ٣، ١٠، ١١، ١٥، ١٦) في استبانة الأنماط الإدارية، وكذلك تم إعادة صياغة الفقرتين (١، ٣) في استبانة الرضا الوظيفي، وفيما عدا ذلك تم اعتماد العبارات التي اتفق الأفاضل المحكمون على ملاءمتها ، ثم تم عرض الاستبانتيين بعد إجراء التعديلات المقترحة على الأساتذة أعضاء المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم لإقرارهما ، ثم إخراجهما في صورتها النهائية.

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبانتين فقد تم توزيعهما في صورتها النهائية بتطبيقهما على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) معلم ومعلمة من أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، وتم احتساب معامل الاتساق الداخلي عن طريق معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب درجة ثبات محاور الاستبانتين، ومعامل ثباتهما، واتساقهما الداخلي، ويوضح الجدول رقم (٤) ذلك.

#### جدول رقم (٤) ثبات محاور الاستبانتين حسب معامل ألفا كرونباخ

| المحاور                                | معامل الثبات الفاكرونباخ |
|--|--------------------------|
| النمط الديموقراطي                      | .٩١٢                     |
| النمط الأوتوقراطي                      | .٩٠٠                     |
| النمط الترسي                           | .٩٠٩                     |
| الثبات الكلي لاستبانة الأنماط الإدارية | .٩٠٧                     |
| استبانة الرضا الوظيفي                  | .٨٧٧                     |
| الثبات الكلي لاستبانة الرضا الوظيفي    | .٨٧٧                     |

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن معامل الثبات الكلي لاستبانة الأنماط الإدارية قد بلغ (٠.٩٠٧)، وهي قيمة عالية ومقبولة في هذا النوع من الدراسات التربوية، أما بالنسبة للثبات الكلي لاستبانة الرضا الوظيفي فقد بلغ (٠.٨٧٧)، وهي كذلك قيمة عالية ومقبولة في هذا النوع من الدراسات التربوية، وبناءً عليه تعتبر الأدواتان مناسبتان وصالحتان لأغراض الدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة وشملت:

١. النوع الاجتماعي : ويشتمل على فئتين (ذكر- أنثى).
٢. المؤهل العلمي : ويشتمل على ثلاثة مستويات (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى).
٣. سنوات الخبرة : وتشتمل ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### ثانياً: المتغيرات التابعة:

وهي الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين

( ١١ - ١٢ ) ، والرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة شمال الباطنة.

### إجراءات الدراسة:

تم إتباع الخطوات الآتية في تطبيق إجراءات الدراسة الحالية:

أولاً: بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانتين ، وإخراجهما بالصورة النهائية ، تم القيام بالإجراء الرسمي الذي يتيح تطبيقهما ، وذلك من خلال الحصول على خطاب رسمي من مدير مكتب رئيس الجامعة موجهاً إلى المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم الذي قام بدوره بمخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من أجل تسهيل مهمة الباحث لإجراء دراسته .

ثانياً: البدء في تطبيق الاستبانتين على أفراد عينة الدراسة المختارة عن طريق مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة ، ولقد استغرقت عملية توزيع الاستبانتين واسترجاعهما الفترة من ٢٠١١/٤/١٧ ولغاية ٢٠١١/٤/٣٠ م.

ثالثاً: استرجاع الاستبانات، وفرزها ومعرفة الفاقد منها، واعتماد الصالح منها، ليتسنى للباحث القيام بالمعالجة الإحصائية المناسبة.

والجدول رقم (٥) يوضح أعداد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة ، وأعداد المسترجع ، والصالح منها.

جدول رقم (٥) أعداد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة، وأعداد المسترجع، والصالح منها.

| النسبة | المجموع | الصالح |     | المستبعد لعدم استكمال البيانات | المسترجع |     | الموزع | الاستبانات     |
|--------|---------|--------|-----|--------------------------------|----------|-----|--------|----------------|
|        |         | انثى   | ذكر |                                | انثى     | ذكر |        |                |
| %٩٢    | ٣٢١     | ١٥٣    | ١٦٨ | ٢٩                             | ١٦٠      | ١٩٠ | ٣٥٠    | عدد الاستبانات |

### المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات المستخلصة من الاستبانتين عن طريق الحاسب الآلي ، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) (الإصدار ١٧)؛ لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة؛ حيث تم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

١ - للإجابة عن السؤال الأول : تم استخراج التكرارات ، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكذلك النسبة المئوية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل بند من بنود فقرات الاستبانة.

٢ - للإجابة عن السؤال الثاني : تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الإدارة السائد لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في مدارس محافظة شمال الباطنة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الإدارة السائد لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في مدارس محافظة شمال الباطنة تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي، إضافة إلى ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذين المتغيرين.

٣ - وللإجابة عن السؤال الثالث : تم استخدام اختبار بيرسون؛ لمعرفة دلالة العلاقة ذات بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في مدارس محافظة شمال الباطنة والرضا الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس.

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### نتائج السؤال الأول:

ما النمط الإداري السائد الذي يمارسه مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان كما يراه المعلمون؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و النسبة المئوية ، لكل نمط من الأنماط الإدارية الثلاثة وهي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط التراسلي، واعتبار النمط الذي يحصل على أعلى متوسط حسابي هو النمط السائد من وجهة نظر أفراد العينة ، والجدول (٦) يوضح ذلك. جدول رقم (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة لكل نمط من الأنماط الإدارية مرتبة تنازلياً

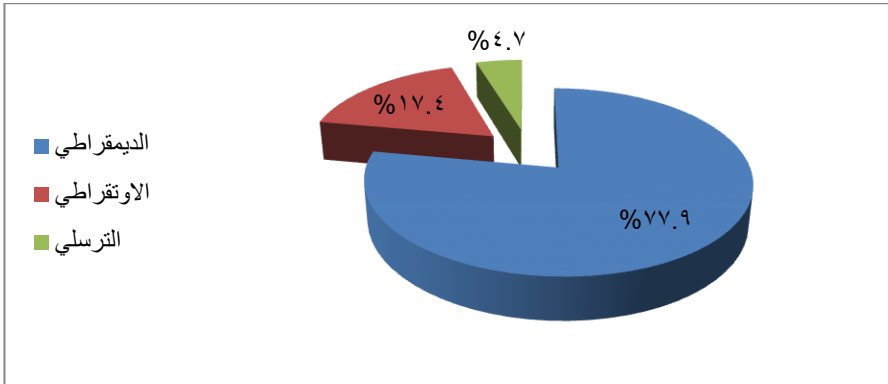
| الترتيب | النمط الإداري | التكرارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---------|---------------|-----------|-----------------|-------------------|----------------|
| ١       | الديموقراطي   | ٢٥٠       | ٣.٨٣            | ٠.٧٤٤             | ٧٧.٩%          |



|   |             |    |      |       |       |
|---|-------------|----|------|-------|-------|
| ٢ | الأوتوقراطي | ٥٦ | ٢.٦٣ | ٠.٧٥١ | %١٧.٤ |
| ٣ | الترسلي     | ١٥ | ٢.٢١ | ٠.٧٥٦ | %٤.٧  |

ومن خلال البيانات المستخلصة من الجدول (٦) نجد أن مدرءاء مدارس التعليم مابعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمدارس محافظة شمال الباطنة يستخدمون الأنماط الإدارية الثلاثة في مجال عملهم الإداري بالمدارس وبشكل متفاوت، حيث جاء النمط الديمقراطي الذي يستخدمه مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بسلطنة عمان في المرتبة الأولى، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي من بين الأنماط الإدارية التي يمارسها مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٨٣)، كما بلغت نسبته المئوية (٧٧.٩٪)، بينما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية حصل، وعلى متوسط حسابي قيمته (٢.٦٣)، وبلغت النسبة المئوية لهذا النمط (١٧.٤٪)، في حين جاء في المرتبة الثالثة النمط الترسلي، وحصل على أدنى متوسط حسابي وقيمته (٢.٢١) وبنسبة مئوية بلغت (٤.٧٪) من أفراد العينة.

كما يتضح أن النمط الديمقراطي هو النمط الإداري السائد الذي يمارسه مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمدارس محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين، وذلك لحصوله على أعلى نسبة مئوية والشكل رقم (٢) يوضح ذلك.



شكل رقم (٢) النسب المئوية للأنماط الإدارية من وجهة نظر المعلمين

نتائج السؤال الثاني:

هل يختلف النمط الإداري الممارس لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي كما يراه المعلمون باختلاف متغيرات ( النوع الاجتماعي ، الخبرة ، المؤهل العلمي) للمعلمين بسلطنة عمان؟

ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية على الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي، إضافة إلى ذلك استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### المتغير الأول: النوع الاجتماعي:

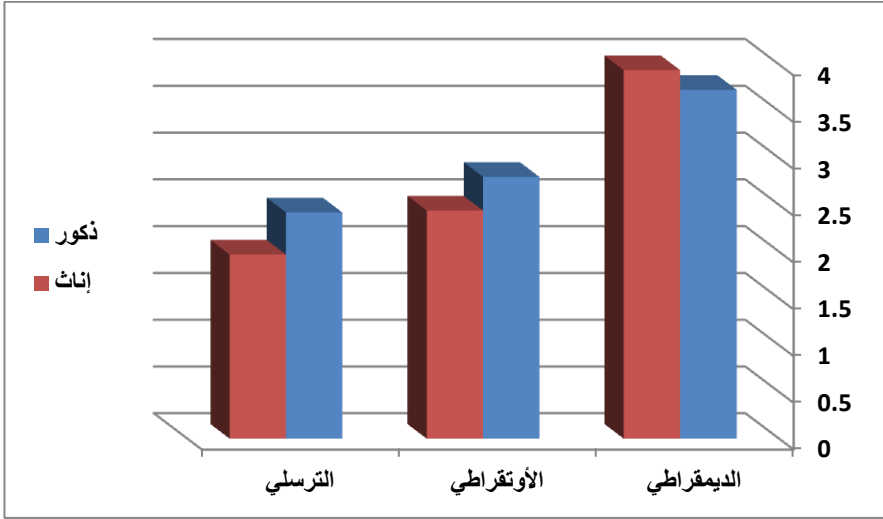
لقياس أثر متغير النوع الاجتماعي على الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط الإدارية ، واستخدام اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات ، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (٧) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات الأنماط الإدارية حسب النوع الاجتماعي

| النمط       | النوع الاجتماعي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الديموقراطي | ذكور            | ٣.٧٣            | ٠.٨٢٧             | ٢.٥٩٧- | .٠٠١٠         |
|             | إناث            | ٣.٩٤            | ٠.٦٢٥             |        |               |
| الأوتوقراطي | ذكور            | ٢.٨٠            | ٠.٨٠١             | ٤.٥٧٨  | .٠٠٠٠         |
|             | إناث            | ٢.٤٤            | ٠.٦٤١             |        |               |
| الترسلي     | ذكور            | ٢.٤٢            | ٠.٨٢٥             | ٥.٥٩٢  | .٠٠٠٠         |
|             | إناث            | ١.٩٧            | ٠.٥٩١             |        |               |

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية الثلاثة بين الذكور والإناث، فمن وجهة نظر المعلمات ممارسة النمط الديمقراطي لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين

(١١- ١٢) أكثر مما هي من وجهة نظر المعلمين، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي حيث يرى المعلمون أن هذان النمطان ممارسان بشكل أكبر مما تراه المعلمات، والشكل (٣) يوضح المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب النوع الاجتماعي.



شكل رقم (٣) المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب متغير النوع الاجتماعي المتغير الثاني: سنوات الخبرة:

لقياس أثر متغير سنوات الخبرة على الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة، تم إجراء اختبار التحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويشير الجدول رقم (٨) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية حسب الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الخبرة       | النمط الإداري |
|-------------------|-----------------|--------------|---------------|
| ٠.٦٩١             | ٣.٩٠            | ٥ سنوات فأقل | الديموقراطي   |
| ٠.٨٤٩             | ٣.٧٦            | ٦ - ١٠ سنوات |               |
| ٠.٦٤٠             | ٣.٨٤            | ١١ سنة فأكثر |               |
| ٠.٧٩٥             | ٢.٦٥            | ٥ سنوات فأقل | الأوتوقراطي   |
| ٠.٧٧٠             | ٢.٦٨            | ٦ - ١٠ سنوات |               |
| ٠.٧٠٨             | ٢.٥٨            | ١١ سنة فأكثر |               |
| ٠.٧٩٢             | ٢.٢١            | ٥ سنوات فأقل | الترسلي       |
| ٠.٨٠٥             | ٢.٢٧            | ٦ - ١٠ سنوات |               |
| ٠.٦٧٠             | ٢.١٤            | ١١ سنة فأكثر |               |

ولمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات الحسابية يشير الجدول رقم (٩) إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| النمط الإداري | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الديموقراطي   | بين المجموعات  | ٠.٩٢٥          | ٢            | ٠.٤٦٣          | ٠.٨٣٢  | ٠.٤٣٦         |
|               | داخل المجموعات | ١٧٣.٩٢٥        | ٣١٨          | ٠.٥٥٦          |        |               |
| الأوتوقراطي   | بين المجموعات  | ٠.٦١٩          | ٢            | ٠.٣١٠          | ٠.٥٤٦  | ٠.٥٨٠         |
|               | داخل المجموعات | ١٧٧.٣١٦        | ٣١٨          | ٠.٥٦٧          |        |               |
| الترسلي       | بين المجموعات  | ٠.٩٤٨          | ٢            | ٠.٤٧٤          | ٠.٨٣٢  | ٠.٤٣٦         |
|               | داخل المجموعات | ١٧٧.٧٨٣        | ٣١٨          | ٠.٥٧٠          |        |               |

يتضح من الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين أي من الأنماط الإدارية تعزى للخبرة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمين بمختلف خبراتهم حول ممارسة مدراهم للأنماط الإدارية الثلاثة، والشكل رقم (٤) يبين المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة.



شكل رقم(٤) المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة

#### المتغير الثالث: المؤهل العلمي:

لقياس أثر متغير المؤهل العلمي على الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويشير الجدول رقم(١٠) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

## جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| النمط الإداري | المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|---------------|-----------------|-------------------|
| الديموقراطي   | دبلوم         | ٤.٠٤            | ٠.٦٣٢             |
|               | بكالوريوس     | ٣.٨٢            | ٠.٧٣١             |
|               | ماجستير فأعلى | ٣.٣١            | ١.٢١١             |
| الأوتوقراطي   | دبلوم         | ٢.٦١            | ٠.٦٧٧             |
|               | بكالوريوس     | ٢.٦٣            | ٠.٧٥٠             |
|               | ماجستير فأعلى | ٢.٨٣            | ١.٠١٤             |
| الترسلي       | دبلوم         | ٢.١٢            | ٠.٥١١             |
|               | بكالوريوس     | ٢.٢١            | ٠.٧٥٥             |
|               | ماجستير فأعلى | ٢.٣٨            | ١.١٥٤             |

ولمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات الحسابية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (١١) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١) - (١٢) بمحافظة شمال الباطنة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

## جدول رقم (١١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| النمط الإداري | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الديموقراطي   | بين المجموعات  | ٢.٨٨٤          | ٢            | ١.٤٤٢          | ٢.٦٣١  | ٠.٠٧٤         |
|               | داخل المجموعات | ١٧٢.٦٣٣        | ٣١٨          | ٠.٥٤٨          |        |               |
| الأوتوقراطي   | بين المجموعات  | ٠.٣١٢          | ٢            | ٠.١٥٦          | ٠.٢٧٥  | ٠.٧٦٠         |
|               | داخل المجموعات | ١٧٨.٧٢١        | ٣١٨          | ٠.٥٦٧          |        |               |
| التراسلي      | بين المجموعات  | ٠.٣٧٣          | ٢            | ٠.١٨٧          | ٠.٣٢٦  | ٠.٧٢٢         |
|               | داخل المجموعات | ١٧٩.٨٠٥        | ٣١٨          | ٠.٥٧٣          |        |               |

يتضح من الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين أي من الأنماط الإدارية تعزى للمؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابه وجهات

نظر المعلمون بمختلف مؤهلاتهم العلمية حول ممارسة مدرءاهم للأنماط الإدارية الثلاثة والشكل رقم (٥) يبين المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب المؤهل العلمي.



شكل رقم (٥) المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي  
نتائج السؤال الثالث:

ما العلاقة بين الأنماط الإدارية لمدرءاء مدارس التعليم مابعد الأساسي، والرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١-١٢) بمحافظة شمال الباطنة، وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢) نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين الأنماط الإدارية والرضا الوظيفي للمعلمين

| النمط الإداري | معامل ارتباط بيرسون "ر" | مستوى الدلالة |
|---------------|-------------------------|---------------|
| الديموقراطي   | .٦٦١                    | .....         |
| الأوتوقراطي   | -.٢٩٩                   | .....         |
| الترسلّي      | -.٢٦٢                   | .....         |

وتبين هذه النتيجة وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، ووجود ارتباط سالب دال إحصائياً بين كل من النمط

الأوتوقراطي والنمط الترسلّي وبين الرضا الوظيفي، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة المدير للنمط الديمقراطي كلما زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح، كما يدل على أن زيادة مستوى ممارسة المدير للنمط الأوتوقراطي أو النمط الترسلّي تقلل من مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

### المناقشة:

تم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:

### مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما النمط الإداري السائد الذي يمارسه مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين

( ١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة كما يراه المعلمون؟

تبين من النتائج الخاصة بهذا السؤال أن مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين ( ١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين، يمارسون في عملهم الإداري بالمدارس جميع الأنماط الإدارية بصورة مختلفة وبشكل متفاوت فيما بينهم ، وبحسب الظروف التي تحيط بهم في مدارسهم ، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها (٧٧،٩٪) ، ثم تلاه النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرها (١٧،٤٪) ، وأخيراً جاء النمط الترسلّي في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قدرها (٧،٤٪).

ويفسر حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى وذلك بسبب توجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بشكل عام، وفي منطقة الباطنة شمال بشكل خاص بتطوير الإدارات المدرسية ورفع كفاءتها الإدارية، من خلال جودة خدمات التدريب ، والإنماء المهني في مجال العمل الإداري ، حيث نفذت وزارة التربية والتعليم ممثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية مؤخراً برنامج تدريبي للكوادر الإدارية تحت مسمى "دورة تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية" بمعدل خمسين ساعة معتمدة شارك فيها مدراء المدارس ومساعدتهم، ونقلوا اثر التدريب إلى مدارسهم وفي مجال عملهم ، كذلك يعزى حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى إلى طبيعة عمل مدير المدرسة بسلطنة عمان إذ يتطلب عليه إشراك العاملين معه في تحديد ووضع سياسات المدرسة وخططها ، والعمل ضمن الفريق الواحد في مدرسته، وضرورة تفعيل مبدأ العلاقات الإنسانية في مجال العمل ولكل العاملين ، حتى يسود جو من الود والألفة والتعاون بين الجميع ، مما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية التي يسعى إليها الجميع في المدرسة، كما أن ممارسة هذا النمط الإداري من قبل مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين ( ١١- ١٢) ، وحصوله على المرتبة الأولى قد



يكون ناتجاً عن إحساسهم بالمسئولية والالتزام تجاه عملهم كمدراء بمدارس التعليم ما بعد الأساسي.

كما يعزى حصول النمط الأوتوقراطي على المرتبة الثانية ضمن الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في محافظة شمال الباطنة إلى أن هذا النمط الإداري يمكن أن يكون ناجحاً ومطلوباً، وذلك من خلال استخدامه من قبل إدارات المدارس خلال تأدية أعمالهم في فترات حدوث المشاكل والظروف الطارئة والأزمات والذي يتطلب من مدير المدرسة اتخاذ قرارات فيها الحزم والشدة، كذلك يعزى إلى الحرص الشديد من قبل مدير المدرسة على أن يعمل الجميع بأقصى ما لديهم من طاقة، والاهتمام الكبير لمدير المدرسة بطريقة العمل دون التركيز على حاجات المعلمين، وكذلك يعزى إلى أن أسلوب وشخصية مدير المدرسة يغلب عليها أسلوب الإدارة التسلطية.

في حين حصل النمط الترسلي على المرتبة الثالثة والأخيرة ضمن الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في محافظة شمال الباطنة، ويعود ذلك إلى أن مدراء المدارس يقومون بتوجيه العاملين معهم إلى أن يقوموا ببذل أقصى جهدهم لإثبات حسن تقفهم بهم، وإعطاء الحرية للعاملين في مناقشة الأمور التي يريدون مناقشتها.

كذلك يعزى ذلك إلى قلة الدورات التدريبية في المهارات الإنسانية والاجتماعية، وقلة امتلاكهم للمهارات الأساسية والمتعلقة بالنمط الديمقراطي، إضافة إلى الأعباء الكثيرة والمتعلقة بجوانب العمل المختلفة، ويعزى كذلك إلى شخصية مدير المدرسة التي يغلب عليها أسلوب التساهل والتسيب في جوانب العمل، فهناك الشخصية القوية والضعيفة والشخصية التي تسيب الأمور.

وقد اتفقت هذه النتيجة فيما يتعلق بالأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدراء المدارس مع ما توصلت إليه دراسة (القاسم، ٢٠٠٣)، ودراسة (رضا، ٢٠٠٦)، ودراسة (الكعبية، ٢٠٠٨)، ودراسة (الشيزاوية، ٢٠٠٨)، والتي أشارت نتائجها إلى أن النمط الديمقراطي يستخدمه مدراء المدارس واحتل المرتبة الأولى من بين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدراء المدارس، بينما جاء النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي في المرتبة الثانية والثالثة من بين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدراء المدارس.

## مناقشة السؤال الثاني:

هل يختلف النمط الإداري الممارس لمدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) كما يراه المعلمون باختلاف متغيرات ( النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي) للمعلمين بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وفيما يلي تفصيل كل متغير على حده.

## المتغير الأول للنوع الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أنماط الإدارة (الديموقراطي، والاتوقراطي، والترسلي) تتأثر بالنوع الاجتماعي، حيث جاء النمط الديموقراطي لصالح المعلمات بصورة أكبر من الذكور، ويرجع ذلك إلى أن النوع الاجتماعي يمكن أن يعتبر متغيراً مؤثراً في إحداث فروق معنوية في مستوى ممارسة مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١٢- ١١) للأنماط الإدارية التي يمارسونها في مدارسهم لمتابعة جوانب العمل المختلفة، ويعزى ذلك إلى أن إدراك المعلمات للنمط الإداري المستخدم من قبل إدارات المدارس يكون بصورة كبيرة وعالية، حيث أن سيادة وتوفير المناخ التربوي والمناخ النفسي بالمدرسة، ومراعاة للحالة النفسية وتفهم مشاعرهن، وكذلك إشباع حاجاتهن الإنسانية له دور كبير في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي، كذلك يتضح من خلال هذه النتيجة أن هناك مراعاة وتفهم من قبل مدرءاء المدارس للدور الكبير الملقى على عاتق المعلمة التي تتحمل أعباء كبيرة في تأدية واجباتها تجاه عملها وأسرتها.

أما عن احتلال النمط الأوتوقراطي المرتبة الثانية ضمن نتيجة الدراسة، فنجد إنه جاء لصالح الذكور بصورة أكبر من الإناث، ويعزى ذلك إلى طبيعة الفروق بين النوع الاجتماعي، إذ يتميز هذا النمط الإداري بأسلوب الشدة والصرامة في التعامل مع العاملين وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة، وهذا لا ينسجم مع الطبيعة الإنسانية للمرأة التي تتصف بالرفقة والرحمة، وكذلك اهتمامها الكبير بالأمور الإيجابية في مجال حياتها بشكل عام، ومجال عملها بشكل خاص.

بينما تفسر نتيجة حصول النمط الترسلّي على المرتبة الثالثة لصالح الذكور بصورة أكبر من الإناث ضمن نتيجة الدراسة، فيعزى ذلك إلى قلة الدورات التدريبية في المهارات الإنسانية والاجتماعية، وقلة امتلاكهم للمهارات الأساسية والمتعلقة بالنمط الديمقراطي، إضافة إلى الأعباء الكثيرة والمتعلقة بجوانب العمل المختلفة، كذلك يمكن أن تكون ضوابط النقل من مدرسة إلى أخرى دون رغبة من مدير المدرسة سبباً في استخدامه النمط الترسلّي، كذلك يمكن أن يكون قلة الحوافز التي يحصل عليها المدرءاء سبباً في استخدامهم لهذا النمط في عملهم المدرسي، وكذلك يعزى إلى الشخصية العامة لمدير المدرسة، فهناك الشخصية القوية، والشخصية الضعيفة، والشخصية التي يغلب عليها الأسلوب الإداري التسيبي.

وقد اتفقت هذه النتيجة فيما يتعلق باختلاف الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدرءاء المدارس باختلاف متغير النوع الاجتماعي مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالرحيم، 1996)، ودراسة (الأمين، 1999)، ودراسة (سلامة، 2003)، ودراسة (القاسم، 2003)، ودراسة (الشيذوية، 2008).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Robinson, 1993)، ودراسة (Brown, 2001)، ودراسة (Karen, 2002)، ودراسة (Stumpf, 2003)، ودراسة (الكعبية، 2008).

### المتغير الثاني سنوات الخبرة:

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أي نمط من الأنماط الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن خلال النظر للمتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية، نجد أن النمط الديمقراطي يبدأ مرتفعاً لدى فئة المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (5 سنوات - فأقل)؛ حيث كانوا أكثر موافقة على استخدام مدرءائهم للنمط الديمقراطي، ويرجع ذلك إلى إنهم معلمون جدد وفي بداية حياتهم العملية، ويسعون إلى الالتزام والانضباط في عملهم بصورة كبيرة، حفاظاً على بقائهم في وظيفتهم كمعلمين، ويبدأ بالنزول عند فئة المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (6-10)، ويرجع ذلك إلى إن المعلمين يبدأون في مواجهة مهام العمل ويتعودون عليها، مما يؤثر ذلك على إدراكهم بأن مدرءاهم لا يساعدهم ولا يقدمون لهم ما يحتاجون، ثم يعود النمط بالارتفاع عند فئة المعلمين أصحاب سنوات الخبرة العالية (11- فأكثر)، ويرجع ذلك إلى تراكم الخبرة لديهم في مجال العمل، مما يجعل مدير المدرسة يحترمهم

ويقدرهم ويشركهم معه في وضع السياسات الخاصة بالمدرسة بصورة كبيرة، مما يجعلهم يدركون بصورة كبيرة أن مدرءاءهم أكثر استخداماً للنمط الديمقراطي.

بينما نجد أن النمط الأوتوقراطي والنمط التراسلي معتدلين ، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمين والمعلمات بمختلف خبراتهم حول ممارسة مدرءاءهم للأنماط الإدارية الثلاث.

وقد اتفقت هذه النتيجة فيما يتعلق بالأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدرءاء المدارس مع ما توصلت إليه دراسة (الأمين، ١٩٩٩)، ودراسة (طوقان، ١٩٩١)، ودراسة (القاسم، ٢٠٠٣)، ودراسة (الكعبية، ٢٠٠٨). واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Robinson, 1993)، ودراسة (Brown, 2001)، ودراسة (الشيوازية، ٢٠٠٨).

### المتغير الثالث المؤهل العلمي:

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فلقد أظهرت نتائج الدراسة إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أي نمط من الأنماط الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً، ومن هنا يتضح أن المؤهل العلمي لا يؤثر في النمط الإداري الذي يستخدمه مدير المدرسة، وهذا يعزى إلى تشابه وجهات نظر المعلمين والمعلمات بمختلف مؤهلاتهم العلمية حول ممارسة مدرءاءهم للأنماط الإدارية الثلاث، حيث نجد ذلك يعتمد على طبيعة الفرد، وتربيته، وشعوره، وعلاقاته وتعامله مع الآخرين.

وقد اتفقت هذه النتيجة فيما يتعلق بالمؤهل العلمي وعلاقته بالأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدرءاء المدارس مع ما توصلت إليه دراسة (طوقان، ١٩٩١)، ودراسة (Stumpf, 2003)، ودراسة (الكعبية، ٢٠٠٨). بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القاسم، ٢٠٠٣)، ودراسة (الشيوازية، ٢٠٠٨).

### مناقشة السؤال الثالث:

ما العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١) - (١٢)، والرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١- ١٢) بمحافظة شمال الباطنة ، وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

حيث يتضح من خلال نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون "ر" وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين ممارسة النمط الإداري الديمقراطي من قبل مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في محافظة شمال الباطنة ، والرضا الوظيفي للمعلمين بالصفين المذكورين من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى أن مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي يتعاملون مع المعلمين العاملين معهم بكل شفافية وعدالة، وبكل ود واحترام، وتعاون ويوظفون مبدأ العلاقات الإنسانية الايجابية في مجال عملهم، مما انعكس ذلك على سلوك المعلمين وشعورهم الايجابي الداخلي ورضاهم عن مديرهم وعملهم، وهذا بدون شك يدفعهم إلى بذل الجهد المضاعف والجدية في العمل، بما يرفع المستويات التحصيلية للطلاب.

وهذا ما أكدته النظريات التي فسرت الرضا ومنها نظرية العاملين التي أشارت إلى أن العوامل الدافعة التي تزيد من رضا العاملين، فإذا ما توفرت عدد من العوامل كالشعور بالأمن والعدالة ونوعية العمل والظروف التي يشعر فيها العامل بالراحة والأمان، فإنها تكون من العوامل المساعدة لتحقيق رضا العاملين عن أعمالهم.

فيما أكدت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون "ر" وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين ممارسة النمط الإداري الأوتوقراطي من قبل مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في محافظة شمال الباطنة، والرضا الوظيفي للمعلمين بالصفين المذكورين من وجهة نظرهم.

ويفسر ذلك إلى أنه كلما كان أسلوب مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في محافظة شمال الباطنة ، يتميز باستخدام التهديد والوعيد مع المعلمين بالمدرسة، وكذلك حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور بالمدرسة، ولا يتم الاهتمام بإعطاء بعض الصلاحيات للمعلمين بالمدرسة، ولا يكون هناك ألفه واحترام بين مدير المدرسة والمعلمين ، انعكس ذلك على سلوك المعلمين ويكون شعورهم سلبياً تجاه مدير المدرسة وكذلك عملهم بالمدرسة، مما يولد لديهم قلة الرضا مما ينعكس ذلك على الأداء في مجال عملهم بالمدرسة.

بينما يفسر النمط الترسلّي المستخدم من قبل مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) في محافظة شمال الباطنة ، وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين بالعلاقة العكسية بمعنى إنه كلما تميز أسلوب مدير المدرسة بالسلبية الشديدة والإدارة الحرة المطلقة غير الموجهة تجاه العمل وكذلك المعلمين ، أثر ذلك على سلوك المعلمين وتولد لديهم عدم

الرضا عن المناخ السائد بالمدرسة بصورة عامة، مما يؤثر ذلك على عطائهم وجودة العمل بالمدرسة بشكل عام.

وقد اتفقت هذه النتيجة فيما يتعلق بالأنماط الإدارية المستخدمة من قبل مدرءاء المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين مع ما توصلت إليه دراسة (طوقان، ١٩٩١)، ودراسة (عبدالرحيم، ١٩٩٦)، ودراسة (الأمين، ١٩٩٩)، ودراسة (محسوب، ٢٠٠٠)،

و دراسة (Bare-

Oldham,2000)، ودراسة (سلامة، ٢٠٠٣)، ودراسة (القاسم، ٢٠٠٣)، ودراسة (

Stumbf,2003)، ودراسة (العظومات، ٢٠٠٤).

### التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بالآتي:

- ١ - قيام مديريات التربية بالمحافظات التعليمية بتنظيم دورات تدريبية وتوعوية لمدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) بمحافظة شمال الباطنة خاصة، ومحافظات السلطنة الأخرى بصورة عامة حول أهمية إتباع وتوظيف أفضل الأساليب الإدارية في مجال عملهم الإداري، وتوظيف الأسلوب الديمقراطي لما له من فوائد تربوية كثيرة تعود بالفائدة على مجال العمل، وكذلك أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- ٢ - على مديريات التربية بالمحافظات التعليمية زيادة الاهتمام والتركيز على رضا المعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (١١ - ١٢) بمحافظة شمال الباطنة خاصة والمحافظات التعليمية بالسلطنة بشكل عام لما لذلك من أهمية وعلاقة بتحقيق متطلبات المعلمين والتي بدورها ترفع من درجة رضاهم عن عملهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم مما ينعكس على المستويات التحصيلية للطلاب.
- ٣ - تفعيل الأهداف العامة للإدارة الذاتية المطبقة في بعض مدارس السلطنة حالياً، و إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر في مجال عمله مثل: إصدار الإجازات للمعلمين، ونقد المناهج الدراسية وغيرها من الصلاحيات التي تسيير العمل بالمدرسة.
- ٤ - ضرورة إشراك المعلمين في عملية صنع القرار على مستوى المدرسة والمحافظات وكذلك على مستوى الوزارة؛ ليشعروا بدورهم الفاعل في العملية التعليمية، ويحقق لهم الرضا الوظيفي.
- ٥ - نشر الوعي بين العاملين في سلك التدريس بأهمية الرضا الوظيفي في مجال العمل لما لذلك من دور كبير في تحقيق الاستقرار النفسي لهم.

٦ - تخصيص يوم أو عقد لقاء تربوي (فصلي أو سنوي) للمعلمين في محافظاتهم التعليمية لدراسة أوضاعهم واحتياجاتهم وما يعترض عملهم من عقبات ومحاولة إيجاد الحلول لها ، وبناء علاقات قائمة على المشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف التربوية وكذلك أهداف المعلمين على السواء مما لذلك من أثر بالغ في رضاهم الوظيفي.

### دراسات مقترحة:

واستكمالاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث الآتي:

١. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية مثل: متغير الحالة الاجتماعية ، ومتغير الحالة الاقتصادية ، وكذلك متغير العمر.
٢. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية للتعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية لمدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية مثل: الإنتاجية في العمل ، ومتطلبات الجودة الشاملة بسلطنة عمان.
٣. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية للتعرف على العوامل المؤثرة في السلوك الإداري لمدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
٤. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية للتعرف على دور مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي في رفع الروح المعنوية للمعلمين بسلطنة عمان.
٥. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وبعض المتغيرات مثل: الأداء والصراع في العمل وكذلك الشفافية والمحاسبية.

## المراجع

## أ - المراجع العربية:

- الأمين، محمود محمد.(١٩٩٩). أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
- أحمد، حافظ فرج و حافظ، محمد صبري. (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- الجبر، زينب علي.(2006). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت: مكتبة الفلاح.
- الخواجة، عبد الفتاح محمد. (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- رضا، ناهد. (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين: مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(3)، 34-52.
- سلامه، رتيبة.(٢٠٠٣). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- السنيدية، صفية بنت خلفان بن محمد.(2009). دور الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الشباصي، محمد سيد محمد. (2000). الرضا الوظيفي عند معلمي التعليم الثانوي الصناعي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس، القاهرة.
- الشناق، معن سرور محمد. (2001). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد، العراق.
- الشيزاوية، رقية بنت محمد نور. (2008). أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف ( ٥ - ١٠) بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.



- طوقان، علي ومحمد واصف.(١٩٩١).النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
- عبدالرحيم، زهير.(١٩٩٦).أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- عبد السميع ، مصطفى وحوالة ، سهير محمد . ( 2005 ) . إعداد المعلم تدميته وتدريبه. عمان : دار الفكر.
- عبد الفتاح، محمد فتحي حسين .(2001). المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، القاهرة.
- عطوي، جودت عزت.(2001)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.الأردن:الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- العظمت، خلف دهر.(٢٠٠٤). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد . ( 2006 ). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية.الأردن: دار الحامد للنشر.
- القاسم، عبد الكريم محمود.( ٢٠٠٣ ). أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ١٤، (٤٥)، ٨٧ - ١٢٢.
- الكعبية ، آمنة بنت عبدالله بن حجي.( 2008 ). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتحفيز المعلمين بسلطنة عمان.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الدول العربية ، القاهرة.
- محسوب، أمل محمد.( 2000 ). الممارسات القيادية لمدير مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهوريه مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة عين شمس، القاهرة.

- المشعان، عويد سلطان.(2002). العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(1)، ٧.
  - وزارة التربية والتعليم.(2008). دليل مدارس ما بعد التعليم الأساسي. مسقط، سلطنة عمان.
  - وزارة التربية والتعليم.(2002). التعليم من أجل مستقبل أفضل. الندوة الوطنية حول تطوير التعليم الثانوي. مسقط، سلطنة عمان.
  - وزارة التربية والتعليم.(2007). التقرير السنوي لأداء أقسام الإشراف الإداري وتقييم الأداء المدرسي لدائرة تطوير الأداء المدرسي. مسقط، سلطنة عمان.
  - اليافعية، أماني بنت صالح بن حسين.(2009). الفاعلية المدرسية وأنماط السلوك القيادي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ب - المراجع الأجنبية :

- Brown, M. (2001). **The Relationship Between Organizational Climate And Job Satisfaction Of Selected Urban Middle School Teachers In The Clark County School District Nevada.** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nevada.
- Karen, W. (2002). **principal leadership style and teacher job satisfaction** . Unpublished Doctoral Dissertation, University of Seton Hall.
- Vroom ,V.(1995). **Work and motivation** .San Francisco: Bass Publisher.
- Pan , Q . (2007) . An Analysis Of The Relation Between Secondary School Organizational Climate And Teacher Job Satisfaction: **Chinese Education and Society**, 40(5) , 65-77.
- Robinson, George.(1993).**A study of the relationship of leader ship style of the principal and teacher job satisfaction.** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arkansas.
- Bareoldam , K.(2000).**An Examination of The perceived**

**Leadership styles of Kentucky Public School principals as Principals as Determinations of Teachers Job Satisfaction** .Unpublished Doctoral Dissertation ,West Virginia University.

-Stumpf , M . (2003). **The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of County Extension professionals** Unpublished Doctoral Dissertation , Carolina State University.

## الملحق (١) استبانة المقابلة للأنماط الإدارية والرضا الوظيفي

أخي المعلم / أختي المعلمة وفقك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... أما بعد:

يسعدني أن تكون أحد الزملاء المختارين للإسهام في هذه الدراسة التي أقوم بها للحصول على درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مؤتة ، وهي بعنوان الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان ونظراً لأهمية دورك في العملية التعليمية والتربوية باعتبارك المحور الأساسي الذي يمكن أن أتعلم عليه بعد الله في الحصول على معلومات صادقة وصريحة والتي ستكون الركيزة الأساسية في إنجاح هذه الدراسة ، وتحقيق أهدافها بعد توفيق الله ، تم إعداد دراسة استطلاعية للميدان التربوي تتمثل في إجراء مقابلة معكم لمناقشتكما في بعض الأسئلة ، فأرجو أن تسمح / تسمح لي بان استقطع جزءاً من وقتك لكي نتحاور معك في الموضوع الذي بصدد دراسته. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام، ، ،

### أولاً: البيانات الأولية:

١. اسم المقابل: .....
٢. الوظيفة: .....
٣. مدرسة: .....
٤. اليوم: .....
٥. الموافق: .....
٦. المكان: .....

### ثانياً: الأسئلة المطروحة في المقابلة:

- س١: ما النمط الإداري الذي يستخدمه مديرك في المدرسة؟
- س٢: هل أنت راض عن إدارتك في المدرسة؟ ولماذا؟
- س٣: هل لديك رضا وظيفي؟ ولماذا؟
- س٤: هل ترى إن هناك علاقة بين النمط الإداري المستخدم من قبل مدير المدرسة، ورضاك الوظيفي، وبين جودة التدريس، والمستويات التحصيلية للطلاب؟ كيف ذلك؟

أخي المعلم / أختي المعلمة وأنا انهي هذه المقابلة لا يسعني إلا أن أشكرك على تعاونك معي، مع خالص شكري وتقديري على تكرمك بالإجابة على الأسئلة التي تحاورت معك فيها. وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الباحث

### الملحق(٢): استبانة الأنماط الإدارية في صورتها النهائية بعد التحكيم

أخي المعلم / أختي المعلمة المحترمة/المحترمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... أما بعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية ميدانية بعنوان " الأنماط الإدارية السائدة لدى مدرءاء مدارس التعليم ما بعد الأساسي ، وعلاقتها برضا المعلمين بسلطنة عمان من وجهة نظرهم" ، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية من جامعة مؤتة ، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة مكونة من قسمين: الأول لقياس الأنماط الإدارية، والقسم الثاني لقياس الرضا الوظيفي، لذا يرجى التكرم بقراءة بنود الاستبانة بكل دقة وموضوعية ، ووضع علامة ( ) على يسار كل مفردة من مفردات الاستبانة على حسب ما تراه مناسباً من وجهة نظرك، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع الثقة وستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم شكري وتقديري على تعاونكم معي وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

- الاسم (اختياري):.....

- النوع: ذكر ( ) أنثى ( )

- سنوات الخبرة: ٥ سنوات وأقل ( ) ، ٦ - ١٠ سنوات ( ) ، ١١ سنة فأكثر ( )

- المؤهل العلمي: دبلوم ( ) ، بكالوريوس ( ) ، ماجستير فأعلى ( )

## القسم الأول: استبانة الأنماط الإدارية

| درجة الموافقة   |       |        |       |           | الفقرات  | م  |
|---|-------|--------|-------|-----------|--|----|
| قليلة جدا   | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا |  |    |
| المحور الأول: العلاقات الاجتماعية (تعامل المدير مع المعلمين وجوانب العمل)         |       |        |       |           |  |    |
|   |       |        |       |           | يدعو المدير للاجتماعات مع المعلمين دون خطة أو هدف .                    | ٢٩ |
|   |       |        |       |           | يسند المدير المهام للمعلمين بطريقة غير مدروسة.                         | ٣٠ |
|   |       |        |       |           | يركز المدير على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل.               | ٣١ |
|   |       |        |       |           | يترك المدير المعلمين يحلون مشاكلهم بأنفسهم.                            | ٣٢ |
|   |       |        |       |           | لا يهتم المدير بمتابعة العمل مهنيًا وإداريًا.                          | ٣٣ |
|   |       |        |       |           | يتساهل المدير كثيرا مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم الوظيفية.    | ٣٤ |
|   |       |        |       |           | يتيح المدير الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة .  | ٣٥ |
|   |       |        |       |           | يحجم المدير عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات التي يطرحها المعلمون.      | ٣٦ |
| المحور الأول: العلاقات الاجتماعية ( مشاركة المدير للمعلمين في عملية اتخاذ القرار) |       |        |       |           |  |    |
|   |       |        |       |           | يتردد المدير كثيراً في اتخاذ القرارات الهامة التي تسير العمل بالمدرسة. | ٣٧ |
|   |       |        |       |           | يتجنب المدير إصدار القرارات التي تخدم العمل بالمدرسة.                  | ٣٨ |
|   |       |        |       |           | يعطي المدير المعلمين الحرية في تنفيذ ما يصدره من قرارات .              | ٣٩ |
|   |       |        |       |           | يتردد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بالعمل المدرسي.                  | ٤٠ |
|   |       |        |       |           | يشرك المدير المعلمين معه في عملية اتخاذ القرار دون جدية كبيرة.         | ٤١ |

## ملحق استبانة الرضا الوظيفي في صورتها النهائية بعد التحكيم

## القسم الثاني: استبانة لقياس الرضا الوظيفي للمعلم.

| م   | الفقرات   | درجة الموافقة |       |        |       |           |
|---|---|---------------|-------|--------|-------|-----------|
|   |   | كبيرة جدا     | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| المحور الأول: الرضا عن مدير المدرسة:      |   |               |       |        |       |           |
| ١   | يحترم المدير المعلمين بالمدرسة.                             |               |       |        |       |           |
| ٢   | يشجع المدير التفكير الإبداعي لدى المعلمين.                  |               |       |        |       |           |
| ٣   | يتسم أسلوب المدير بالوضوح في التعامل مع المعلمين.           |               |       |        |       |           |
| ٤   | يشجع المدير المبادرات الفردية للمعلمين.                     |               |       |        |       |           |
| ٥   | يشجع المدير العمل الجماعي (العمل بروح الفريق).              |               |       |        |       |           |
| ٦   | يفوض المدير بعض السلطات للمعلمين.                           |               |       |        |       |           |
| ٧   | يوفر المدير الفرص المناسبة لاستثمار قدراتي في مجال العمل.   |               |       |        |       |           |
| المحور الثاني: الرضا عن الزملاء بالمدرسة: |   |               |       |        |       |           |
| ٨   | ينظر الزملاء المعلمون لعملي نظرة سلبية.                     |               |       |        |       |           |
| ٩   | يتيح لي عملي إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين.             |               |       |        |       |           |
| ١٠  | أشعر بأنني عضو فاعل مع زملائي المعلمين بالمدرسة.            |               |       |        |       |           |
| ١١  | علاقتي مع زملائي المعلمين بالمدرسة تتسم بروح الفريق الواحد. |               |       |        |       |           |
| ١٢  | روح التنافس هي الروح السائدة بين المعلمين بالمدرسة.         |               |       |        |       |           |
| ١٣  | أحرص على أن تكون صورة زملائي المعلمين حسنة عند الطلاب.      |               |       |        |       |           |
| المحور الثالث: الرضا عن طبيعة العمل:      |   |               |       |        |       |           |
| ١٤  | تضايقتي كثرة الأعمال الإدارية التي أكلف بها.                |               |       |        |       |           |
| ١٥  | أشعر بالسعادة أثناء تأدية مهام عملي .                       |               |       |        |       |           |
| ١٦  | يقدر المسئولون عملي بمهنة التدريس.                          |               |       |        |       |           |
| ١٧  | أقوم بأداء واجباتي الوظيفية بصورة حسنة.                     |               |       |        |       |           |
| ١٨  | وظيفتي الحالية لا تترقى بمرکزي وخبرتي.                      |               |       |        |       |           |

| درجة الموافقة   |       |        |       |           | الفقرات  | م  |
|---|-------|--------|-------|-----------|--|----|
| كبيرة جدا   | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |  |    |
| <b>المحور الرابع: الرضا عن الراتب ونظام الترقية والحوافز:</b> |       |        |       |           |  |    |
|   |       |        |       |           | توفر لي وظيفتي كمعلم فرص الترقى والتقدم.                             | ١٩ |
|   |       |        |       |           | أشعر بعدالة نظام الترقيات وموضوعيته.                                 | ٢٠ |
|   |       |        |       |           | توفر لي وظيفتي كمعلم فرص الحصول على الحوافز بأنواعها.                | ٢١ |
|   |       |        |       |           | أشعر أن راتبي قليل مقارنة بالوظائف الأخرى.                           | ٢٢ |
|   |       |        |       |           | الحافز الذي تقدمه المدرسة لي لا يدفعني لتطوير وتحسين أدائي.          | ٢٣ |
|   |       |        |       |           | لا يتناسب راتب معلم مرحلة التعليم ما بعد الأساسي مع ما يبذله من جهد. | ٢٤ |