

PATTERNS OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN BASIC EDUCATION SCHOOLS SULTANATE OF OMAN AND THEIR RELATION TO THE TEACHERS' SATISFACTION

أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

Roqayah Mohammed Noor Abdul-Jaleel Al-Sheezawi¹ & Kirembwe Rashid Abdul Hamed²

¹ (Corresponding author). Ph.D Candidate, Faculty of Major Languages Study, Universiti Sains Islam Malaysia. Um-yaqeen@hotmail.com

² Senior Lecturer, Faculty of Major Languages Study, Universiti Sains Islam Malaysia. kirembwe@usim.edu.my

Article Progress

Received:

5th February 2018

Revised:

15th February 2018

Accepted:

1st April 2018

**Vol. 1. No. 1
April Issue
2018**

Abstract

This quantitative study aimed at diagnose the dominant leadership styles in the basic education schools for grades (5-10) in the Sultanate of Oman, and analyze the levels of job satisfaction among the teachers. The analytical descriptive approach was used. The study population were (3927) teachers. A random sample of (450) teachers was selected. Two questionnaires prepared: the first to measure the educational leadership, consisting of (56) statements included three axes. The second to measure teachers' job satisfaction that includes (52) statements in five axes. Data analysis used: arithmetical averages, standard deviations, T test, one-way variance analysis, and Pearson correlation coefficient. The findings revealed that: the principals used different educational leadership styles, which was: (democratic, liberal, and autocratic). The levels of job satisfaction were: (satisfaction with the principal, satisfaction with income and promotion, satisfaction with school, satisfaction with colleagues, and satisfaction with the nature of work). There is a positive relationship between (democratic) leadership and job satisfaction levels. The researcher recommends encouraging managers to use the democratic leadership style.

Keywords: Patterns, educational leadership, job satisfaction, teachers.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى تشخيص الأنماط القيادية السائدة بمدارس التعليم الأساسي، للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان، وتحليل مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي تلك الصفوف في ضوء تلك الأنماط. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (3927) معلماً ومعلمة. تم اختيار عينة عشوائية من (450) معلماً ومعلمة. أعدت الباحثة استبانتين؛ الأولى لقياس أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس، تكونت من (56) عبارة شملت ثلاث محاور. والثانية لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين شملت (52) عبارة في خمسة محاور. لتحليل البيانات استخدمت: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين ذي الاتجاه الواحد، ومعامل ارتباط بيرسون. دلت النتائج: استخدام مديري المدارس لأنماط قيادية تربوية مختلفة، رتبت تنازلياً: (الديمقراطي، والترسلي، والأوتوقراطي). كانت مستويات الرضا الوظيفي، حسب الترتيب الآتي (الرضا عن المدير، الرضا عن الدخل والترقية، الرضا عن المدرسة، الرضا عن الزملاء، الرضا عن طبيعة العمل). وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي (الديمقراطي) ومستويات الرضا الوظيفي. توصي الباحثة تشجيع المدراء على استخدام النمط القيادي الديمقراطي نظراً لفاعليته.

الكلمات المفتاحية: أنماط، القيادة التربوية، الرضا الوظيفي، المعلمين.

مقدمة

شخصيته العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية، حيث أضحت المدرسة الحديثة وسيلة التربية في تحقيق ذلك.

ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى إدارة تتولى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويعد المدير العنصر الأساسي فيها. ونظراً لأهمية مدير المدرسة ودوره القيادي في التطوير، ومسؤولياته الإدارية والفنية والاجتماعية، فهو لا بد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً، وأهداف محددة جيداً وفق أسس علمية (عقيلان، 1990).

إنّ نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها، مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته

تعد الإدارة السبب الرئيسي للتقدم والتطور في مجالات الحياة كافة، بصفتها أداة فعالة وهامة لتحقيق الأهداف وبلوغ المرامي، وقد واكبت الإنسان منذ الميلاذ وتجلت آثارها واضحة للعيان في مختلف مناحي الحياة، إذ كان الإنسان البدائي يدير شؤونه وكذلك أسرته مستعيناً بالإدارة بهدف تأمين أفضل أداة لتنظيم شؤون أفرادها، ثم أضحت الإدارة عنصراً هاماً لدى المجتمعات والشعوب على مستوى الدول والحضارات المختلفة، وقد أضحت الإدارة في العصر الحالي أساساً لأية تنمية أو تقدم أو تطور بالنسبة للشعوب والدول في جميع أنحاء العالم (الأغيري، 1997).

ومع تطور الإدارة وتطور دور المدرسة الحديثة؛ اتسعت دائرة أعمالها وأهدافها، فالهدف الأساسي من التربية هو النمو المتكامل للفرد في جميع جوانب

مديري المدارس، ولاحظت انعكاس هذه الأنماط القيادية بصورة واضحة على رضا المعلمين، ومستوى تحصيل التلاميذ. ونظراً لأهمية مرحلة التعليم الأساسي، والتي تعد أساساً للمراحل التعليمية اللاحقة، وحجر الأساس التربوي، فقد لزم إجراء الدراسة الحالية على مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان. فقد ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة التي تبحث علاقة النمط القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي للمعلمين، لتكون خطوة داعمة للأداء الإداري داخل مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

أهداف الدراسة

- i. تشخيص الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان.
- ii. التعرف على مستويات الرضا الوظيفي السائدة في مدارس التعليم الأساسي، للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان.
- iii. التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عُمان ومستويات الرضا الوظيفي السائدة في تلك المدارس.

الإطار النظري

أنماط القيادة التربوية.
رغم أن هناك تقسيمات كثيرة ذكرها علماء الإدارة

نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين المعلمين، وتحسين أداء العمل لديهم، وحفزهم على العطاء المستمر (عثمان، 1991).

وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمور الإدارة التربوية، يصبح التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس أمراً بالغ الأهمية، على اعتبار أن النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص (آل ناجي والمفيدي، 1995).

مشكلة الدراسة

ينعكس النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة إيجابياً أو سلبياً على الرضا الوظيفي للمعلمين، وبدون البحث في تطوير أداء مدير المدرسة، قد يؤدي إلى عدم تطويره لأسلوب قيادته للمدرسة، مما يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة وهيئة التدريس، الذي ينعكس سلبياً على الرضا الوظيفي للمعلمين وعلى مستوى تحصيل التلاميذ.

لقد تعددت الدراسات التي ناقشت الأنماط القيادية لمديري المدارس، ومتغيراتهم، منها: دراسة بدير (1993)، ودراسة خطاب (1996)، ودراسة السعيد (1998)، ودراسة جانت (2000)، ودراسة روبرت (2002). كان تركيز الباحثين على المدارس الثانوية أكثر من غيرها. لكن الجهود التي بذلت في التعرف على الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) كانت متواضعة، لأنه نظام حديث النشأة الى حد ما.

ومن خلال تفاعل الباحثة مع الزملاء بالمدارس شتى، لمست اختلاف الأنماط القيادية لدى

الإداري المدرسي. هو يريد أن يعمل الجميع وفق طريقته الخاصة، وهو لا يهتم بمشاعر الآخرين (الشباني، 1988)، والإدارة عنده تعنى الزعامة. ويتبنى سياسة الباب المغلق، وهو عدواني يتكلم أكثر مما يسمع، ينعدم الحوار بينه وبين العاملين معه، ولا يسمح لأحد بمقابله إلا بمواعيد محددة سابقاً. فهو لا يتعامل إلا بالقوانين والقواعد المفروضة (حميد والمعاز، 1983). اجتماعات هذا النمط محدودة تبدأ متى يريد المدير ذلك وتنتهي بعد إبلاغ أوامره. وهذا النمط يتصف بالحزم ولا يتراجع عن قراراته حتى لو كانت خطأ (محمود، 2000).

النمط الديمقراطي

كلمة ديمقراطية هي سلطة الشعب أو حكومة الشعب. ويسعى القائد الديمقراطي إلى تحقيق مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها وتعتمد القيادة الديمقراطية على أساليب الإقناع والمناقشة والاستشهاد بالحقائق والمعلومات وتعبر عن مشاعر الأفراد وأحاسيسهم وكرامتهم وحاجاتهم البشرية لتحقيق الأهداف الضرورية لقيام الفرد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وبالتالي في تحفيزه على العمل بنشاط بالتعاون مع الآخرين مما يؤدي دوراً مهماً في تنمية الابتكار، وتحقيق المشاركة والتعاون (هلال، 2002).

كما يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد

وعلم الاجتماع، إلا إن الأسلوب الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي:

1. النمط الأوتوقراطي.
2. النمط الديمقراطي.
3. النمط الترسلّي.

النمط الأوتوقراطي The Autocratic Style

يطلق الباحثين على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم أو النمط الفردي، أو النمط الأمر، أو النمط الديكتاتوري، أو النمط الأوتوقراطي ذلك لأن كلمة أوتوقراطية يمكن أن تشمل معظم المعاني السابقة التي تدور في محور واحد هو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع التنظيم لسلطته (كنعان، 1980).

ويتصف القائد بهذا النمط بإسلوب فرض السلطة على الآخرين، وتقوم الأوتوقراطية على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، وتستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف. كما تتصف باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يرسم سياسة الجماعة ويضع أهدافها. وهو الذي يفرض على الجماعة ما يقومون به من أعمال، ويحدد نوع العلاقة بينهم، مصدر الثواب والعقاب ويعتمد عليه الأعضاء اعتماداً كلياً (عسوي، 1990).

خصائص النمط الأوتوقراطي: تتمركز السلطة في يد مدير المدرسة على اعتبار أنه قمة الجهاز

من المشاكل ولا يواجهها. يختلق الأعذار عند ارتكاب الأخطاء. يعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين في تحقيق الأهداف. يميل إلى الحل الوسط لإرضاء جميع الأطراف. يتهرب من اتخاذ القرارات. يعتمد على المرؤوسين في المسؤوليات (يوسف، 1993). يعطي المرؤوسين الحرية في التعبير عن أفكارهم. ولا يحافظ على مواعيد العمل.

الرضا الوظيفي Vocational Satisfaction

إشار معجم " ذخيرة علم النفس "، إلى أن الرضا هو حالة الحس الشعوري البسيط الذي يصحب بلوغ أي هدف. وهو أيضاً الحالة النهائية في الشعور التي تصاحب تحقيق دافع ما لهدفه. كما إنه حالة مسرة وهناءة نالية للوصول إلى الهدف (الدسوقي، 1990).

لقد ظهرت وجهات نظر عديدة لمفهوم الرضا المهني، ونظراً لتعدد وجهات النظر حدث تداخل لمفهوم الرضا المهني مع بعض المفاهيم التي استخدمت كمرادفات للرضا عن العمل مثل: الروح المعنوية في العمل والاتجاه نحو العمل.

ومن المفاهيم التي ركزت على الروح المعنوية والاتجاه نحو العمل ما يلي:

هو السيطرة على الذات والثقة بالنفس والدرجة العالية من الدافعية للإنجاز والعمل على بث روح الابتهاج والاستمرار حتى تتحقق الأهداف (عبد الحميد وكفاني، 1989).

ومن ناحية أخرى اهتمت بعض مفاهيم الرضا الوظيفي بالموقف البيئي، إذ أشارت الى أنه حالة من التوافق أو الاتزان الديناميكي بين الكائن الحي وبيئته

للاطلاع بالمهام القيادية المهمة.

ويرى العبودي، (1984) أن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث ركائز أساسية تمثل في: إقامة العلاقات الإنسانية. والمشاركة في اتخاذ القرار بقصد إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وفي حل المشكلات واتخاذ القرارات النهائية. والولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد بذاته، من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

النمط الترسلّي The Laissezfair

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن القيادة في النمط الترسلّي (الحر) يشترك مع الأسلوبين السابقين للقيادة- الأوتوقراطي والديمقراطي- في أنه يستهدف توجيه جهود الأفراد من خلال التأثير في سلوكهم، ويركز هذا الأسلوب اهتمامه على الفرد في أداء العمل وهناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، ودعه يعمل، والقيادة غير الموجهة، أو سياسية إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب (درويش ونكلة، 1992).

ويتصف الجو الاجتماعي في النمط الترسلّي بالحرية التامة بحيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ فالقائد هنا يتخذ موقفاً سلبياً فلا يشجع الأعمال الممتازة فتأثيره القيادي غير ملموس وأعضاء الجماعة يشعرون في ظل هذا النمط بعجزهم عن التقدم وفقدانهم الاهتمام بما يدور في الجماعة كما يؤدي إلى بلادة عواطفهم (يوسف، 1993).

تتمثل صفات القائد الترسلّي، بكونه يتهرب

ومحققاً طموحاته ورغباته وميوله المهنية مع تناسب ما يريده العامل من عمله ومع ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (المشعان، 2002).

وفي ضوء ما تقدم فإن الباحثين ينظرون إلى الرضا الوظيفي على أنه مفهوم متعدد الأبعاد، ومن هنا كانت نظرتهم شاملة لوجهات النظر المختلفة.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت أنماط القيادة التربوية

دراسة السعيد (1998): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصورها المعلمون العاملون معهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحديد النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس واستبانةً للأنماط القيادية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس هي: النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الترسيبي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في النمطين القياديين الديمقراطي والأوتوقراطي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في النمط القيادي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في النمط الأوتوقراطي. كما توصلت الدراسة بأنه لا يوجد تأثير لكل من الجنس والخبرة والمؤهل على النمط الديمقراطي الذي يتبعه المدير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في النمط القيادي تبعاً لجنس المدير. دراسة جانن (Jant)، (2000): هدفت الدراسة إلى وصف ملاحظات المدرسين فيما يتعلق

العمل (عبد الحميد وكفافي، 1989).

كما اهتم بعض الباحثين بمفهوم الرضا الوظيفي استناداً إلى إحدى نظريات الرضا عن العمل (نظرية التوقع)، إذ ترى بأنه الدرجة بين توقعات الإنسان من عمله وما يحصل عليه بالفعل من هذا العمل (الزير، 1978)، أو إلى نظرية الطموح حيث يربط بين الرضا ومستوى الطموح فيرى أن الرضا عن العمل أو المهنة يتحقق عندما يكون الطموح والعائد في اتجاه واحد، وأن عدم الرضا يظهر عندما يكون العائد من البيئة أقل كثيراً من طموحات الفرد أو توقعاته (عوض، 1985).

ويؤكد بدر (1983) أن الرضا عن العمل هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته خلال قيامه بأداء وظيفة معينة، حيث إن درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من الحاجات الأساسية للفرد بالفعل.

كما يشير (الشريف) إلى أنه قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى العامل والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل بنفسه (الشريف، 1985).

ويتناول (المشعان) بأنه درجة إشباع حاجات العامل ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة كالعوامل الخارجية (بيئة العمل) والعوامل الداخلية (العمل نفسه) وهذه العوامل من شأنها أن تجعل العامل راضياً عن عمله رغباً فيه مقبلاً عليه دون تدمير

التالية: الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية، وعدد حجرات السكن، والراتب الشهري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام استبانة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في دولة الكويت.

وجاء من نتائج الدراسة أن المعلمين الذكور أقل رضاً عن مستواهم الاقتصادي والاجتماعي من المعلمات الإناث، لذلك فهم أكثر رغبة في ترك المهنة لوضعهم الاقتصادي، وأن هناك بعض المشكلات الاجتماعية التي تصادف المعلمين وهي: مشكلات خاصة بأولياء الأمور وأخرى بالإدارة المدرسية للطلاب.

دراسة جون وروبرت (John & Robert) (1992): هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المسؤولة عن شعور المعلمين بالضغط المهنية، وفحص الارتباط بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي للمعلمين في المجتمع الاسترالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة للوقوف على هذه العوامل.

وجاء من نتائج الدراسة أن العوامل المسؤولة عن الشعور بالضغط المهنية للمعلمين تتمثل في السلوك غير التعاوني للطلاب نحو معلمهم، وضيق وقت عمل المعلم وبالتالي لا يجد الوقت الكافي للقيام بمهام وظيفته بطريقة مرضية، وضعف مساندة المدير والزلاء له في العمل المدرسي، وضعف البرامج التدريبية المقدمة له عند تدريسه لمنهج جديد، وأن من العوامل المسؤولة والمؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين هي: فرصة الترقى المتاحة، ومستوى الدخل الشهري، واهتمام الإدارة برفاهية المعلمين، وظروف

بالسلوك القيادي لدى المدير حيث يعتقد المدرسون أن له تأثيراً فعالاً على مفهوم التعاون والمشاركة في إطار تحسين وتطوير المدرسة، وافترضت هذه الدراسة الوصفية أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يؤثر على بناء الثقافة المدرسية التي تعمل على تدعيم وتشجيع مفهوم التعاون والمشاركة. واعتمدت هذه الدراسة على المقابلات الفردية مع كل مدرس ومدير وكذلك المقابلات الجماعية ونتائج المدرسة ووثائقها.

وأدى تحليل البيانات إلى إلقاء الضوء على ثلاثة أدوار قيادية أساسية لمدير المدرسة وهي: التصميم، والتيسير، والمساندة، ومن خلال هذه الأدوار الثلاثة يتم تحديد السلوك القيادي للمدير، وقد أظهرت النتائج صحة اعتقاد المدرسين بأن سلوك المدير من خلال هذه الأدوار قد عمل بالفعل على تشجيع وترسيخ الثقافة التعاونية وروح المشاركة في المدرسة. توصلت الدراسة إلى أنه لخلق أي نوع من أنواع التغيير يجب تحقيق عنصر العمل الجماعي في تطوير الرؤية، كما يجب أيضاً تكوين وترسيخ علاقات الثقة بين الجميع وتوثيقه. كما أن القيادة من أجل ترسيخ التعاون تستلزم توفير الوقت اللازم للمساعي التعاونية ووضع نموذج التزام بالعملية التعاونية عن طريق المشاركة في الفصول الدراسية مع الطلاب والمدرسين.

ثانياً: دراسات تناولت الرضا الوظيفي

دراسة المسلم وجبر (1994): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت وتصور الوضع الاجتماعي والاقتصادي حسب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية

دراسة لينون (Lennon)، (1992):

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من ضبط المعلم وقيادة المدير والرضا الوظيفي عند المعلمين، وقد استخدم الباحث استبانة " دليل وصف المهنة " لجمع البيانات في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي المرتفع يرتبط إيجابياً بشعور المعلم بالتكيف مع المدير، وإدراكه لمدى استفادته من الاهتمام الكبير الذي يوليه المدير للعلاقات، كما أن هناك ارتباطاً سلبياً بين الرضا الوظيفي وتصور المعلم للمدير المفوض.

دراسة د. وودآر (D. Woodard)،

(1994): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل. واستخدمت الدراسة استبانة لوصف السلوك القيادي، واستبانة لقياس دافعية المعلم للعمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية المعلم للعمل، كما أعطت الدراسة دلالة إحصائية على أن المعلمين لديهم دافعية أكثر للعمل عندما يعملون لدى مدير له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي.

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المرتبطة بأنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس: وجود تقسيمات مختلفة للأنماط القيادية، وأهم هذه التقسيمات هو التقسيم بناءً على طريقة ممارسة المدير لعملية التأثير في المعلمين، وطبقاً لهذا التقسيم، وجدت ثلاثة أنماط للقيادة، وهي (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي) وهذه الأنماط

العمل الجيدة، وأسلوب المشرف في التوجيه.

ثالثاً: دراسات تناولت أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

دراسة ج. كولمر (G. Colmer)، (1990):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس، وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل. واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانتين، الأولى للأنماط القيادية، والثانية لرضا المعلمين عن العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي

الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس هو أفضل الأنماط القيادية، في تطوير العملية التعليمية، وتحقيق الرضا عن العمل، وأن الأداء والرضا عن العمل كانا يظهران عندما يظهر المدير المساواة بين المعلمين، والاهتمام بهم وإظهار الزمالة في سلوكه معهم.

دراسة بيركنز (Perkins)، (1991):

هدفت الدراسة إلى استقصاء الرضا الوظيفي للمعلمين ذوي الخبرة (أربع سنوات فأكثر) وتصورهم لأسلوب قيادة مديريهم وفقاً لنموذج هرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) للقيادة الموقفية.

توصلت الدراسة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة (أربع سنوات فأكثر) كانوا غير راضين عن التدريس، وأن المعلمين كانوا أكثر رضا عن إدارتهم عندما يكون أسلوب قيادة مديريهم هو نمط التسويق، الذي يعطي فيه القائد اهتماماً عالياً بالعمل والعلاقات الإنسانية. وبينما يكونون أقل رضا عندما يكون نمط قيادة مديريهم وفقاً لنمط التفويض الذي يعطي فيه القائد اهتماماً أقل بالعمل والعلاقات.

ii. إن النمط الديمقراطي يسمح للمعلمين بالمشاركة، وإن النمط الأوتوقراطي والترسلي غير مقبولين عند المعلمين.

وقد أفادت الباحثة كثيراً من اطلاعها على تلك الدراسات ووظيفتها كلما دعت الضرورة لذلك في إعداد أدوات الدراسة، وفي تفسير نتائجها، واستخدام المنهج المناسب لطبيعتها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك لمعرفة الأنماط القيادية التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي من قبل مديري تلك المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (3927) معلماً ومعلمة، وذلك طبقاً للكتاب الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2006 / 2007.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (450) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة عشوائية من إجمالي حجم مجتمع الدراسة من مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10).

جدول رقم (1) أفراد عينة الدراسة حسب النسبة

العدد	النسبة	المحافظة / المنطقة التعليمية
245	%55	محافظة مسقط
52	%11	محافظة البريمي

ليست متداخلة فيما بينها، وإنما تختلف بطروف الموقف.

- i. أجمعت معظم الدراسات على أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط.
- ii. اختلاف تصور المعلمين حول شيوع نمط قيادي معين على آخر لدى مديري المدارس.
- iii. تباينت نتائج الدراسات بشأن أثر متغير الجنس والمؤهل والخبرة في النمط القيادي الشائع لدى المدير.

أما بالنسبة للدراسات الرضا الوظيفي، فيمكن استخلاص الملاحظات التالية:

- i. الرضا الوظيفي مفهوم مركب له أكثر من بعد، والرضا عن بعد لا يعنى الرضا عن البعد الآخر.
- ii. الرضا الوظيفي أمر شخصي يحدده مختلف العوامل في بيئة العمل وخارجها.
- iii. عدم ثبات العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص الشخصية والوظيفية الأخرى.
- iv. تباين مستويات الرضا الوظيفي بين الدراسات باختلاف الزمن، والبيئة والثقافة والمستوى الوظيفي وأدوات القياس المستخدمة.
- v. ندرة الدراسات حول الرضا الوظيفي في مجال التعليم في سلطنة عمان.

أما الدراسات حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، فيلاحظ:

- i. يتأثر الرضا الوظيفي للمعلمين بالنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة.

معامل ثبات استبانة الأنماط القيادية باستخدام هذه الطريقة (0.85)، في حين كان معامل الثبات لاستبانة الرضا الوظيفي (0.82). وهذان المعاملان يؤكدان ثبات الاستبانتين والثوق بنتائج تطبيقهما.

المعالجة الإحصائية: بعد تجميع الاستبانات من قبل الباحثة، تم إدخال بياناتها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تمهيداً لتحليل النتائج وذلك باستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- i. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ii. الاختبار التائي (ت) (T-Test).
- iii. اختبار تحليل التباين ذي الاتجاه الواحد One way ANOVA.
- iv. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient.

نتائج الدراسة

عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول، الذي ينص على ما يلي: ما الأنماط القيادية التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط من الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي) وباستخدام اختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة، اتضح دلالة جميع الأنماط الثلاثة، وهذه النتيجة تعني ان مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان يستخدمون في عملهم الأنماط القيادية التربوية الثلاث بشكل

منطقة الباطنة شمال	%34	153
المجموع	%100	450

أدوات الدراسة: قامت الباحثة بإعداد استبانتين، وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ إحداها للتعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10)، والثانية للكشف عن الرضا الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس.

تكونت الاستبانة الأولى في شكلها النهائي من (56) عبارة تندرج تحت ثلاثة محاور هي: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي. بينما اشتملت الاستبانة الثانية في شكلها النهائي على (52) عبارة تظم خمسة محاور، هي: الرضا عن المدير، الرضا عن الزملاء، الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الدخل والترقية، الرضا عن المدرسة.

ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة استخدمت الباحثة طريقة إعادة الإختبار (Test-Retest Method) حيث تم تطبيق استبانة الأنماط القيادية واستبانة الرضا الوظيفي على (50) معلماً ومعلمة اختبروا بطريقة عشوائية من مدارس محافظتي مسقط والبريمي ومنطقة الباطنة شمال، وبعد إعادة تطبيقهما على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يبين درجات الأفراد في التطبيق الأول ودرجاتهم في التطبيق الثاني. وقد بلغ

متفاوت. والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (2) نتائج اختبار (ت) لمعرفة أنماط القيادة التربوية

الدلالة الاحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	مؤشرات العامل			المتوسط النظري (*)	الانماط الثلاثة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات		
0.001	37.8	7.7	80.74	22	66	الديمقراطي
0.001	37.8	4.8	51.06	14	42	الأتوقراطي
0.001	44.8	5.9	73.21	20	60	الترسلي

عدد الفقرات × مجموع البدائل

$$\text{المتوسط النظري (الفرضي)} = \frac{\text{عدد الفقرات} \times \text{مجموع البدائل}}{\text{عدد البدائل}}$$

عدد البدائل

المدير، والرضا عن الزملاء، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الدخل والترقية، والرضا عن المدرسة) وباستخدام اختبار (ت) اتضح دلالة جميع المحاور الخمسة، وهذه النتيجة تعني أن المعلمين والمعلمات مقتنعين بهذه المستويات الخمسة.

ولغرض ترتيب الأنماط الثلاثة من حيث متوسطاتها، تبين من الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي المستخدم من قبل مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان حصل على الترتيب الأول، حيث بلغ متوسطه الحسابي (80.74)، يليه النمط الترسلية وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (73.21)، بينما جاء النمط الأتوقراطي بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (51.06).

عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني، الذي ينص على: ما واقع الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عمان؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحاور الخمسة (الرضا عن

جدول (3) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة مستويات الرضا الوظيفي

الدلالة الاحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	مؤشرات العامل			المتوسط النظري	مستويات الرضا الوظيفي
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات		
0.001	13.7	8.25	44.66	13	39	الرضا عن المدير
0.001	11.8	6.86	34.05	10	30	الرضا عن الزملاء
0.001	19.2	6.17	32.95	9	27	الرضا عن طبيعة العمل
0.001	15.4	9.67	37.4	10	30	الرضا عن الدخل والترقية
0.001	14.2	8.15	35.82	10	30	الرضا عن المدرسة

دلالة (9) معاملات ارتباط من أصل (15) معاملاً،
والجدول (4) يتضمن مصفوفة معاملات الارتباط.

ولغرض ترتيب المحاور الخمسة من حيث متوسطاتها، تبين أن محور الرضا عن المدير حصل على الترتيب الأول، حيث بلغ متوسطه الحسابي (44.66). يليه بالمرتبة الثانية محور الرضا عن الدخل والترقية، والذي بلغ متوسطه الحسابي (37.4). وجاء محور الرضا عن المدرسة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (35.82). في حين حصل محور الرضا عن الزملاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (34.05). وجاء محور الرضا عن طبيعة العمل بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (32.95).
عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث، الذي ينص على ما يلي: ما العلاقة بين أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي هذه المدارس؟
وللإجابة عن هذا السؤال، فقد استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين أنماط القيادة التربوية الثلاث للمدرء ومستويات الرضا الوظيفي الخمس للمعلمين، وأوضحت نتائج التحليل

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين أنماط القيادة التربوية الثلاث ومستويات الرضا الوظيفي الخمس

الرضا عن المدرسة	الرضا عن الدخل والترقية	الرضا عن طبيعة العمل	الرضا عن الزملاء	الرضا عن المدير	مستويات الرضا الوظيفي أنماط القيادة التربوية
**0.214	**0.263	**0.247	**0.251	**0.283	الديمقراطي
0.081	0.102	**0.207	**0.201	0.074	الأوتوقراطي
0.058	0.047	0.072	*0.162	0.041	الترسلي

(*) دال عند مستوى (0.01). (**) دال عند مستوى (0.05).

جونت (Junt)، (2000)، ودراسة وايسكاير (Wisecaver)، (1991)، ودراسة المسيلم (1994)، ودراسة خطاب (1996) ودراسة السعيدي (1998) التي أشارت الى أن النمط الديمقراطي يحتل المرتبة الأولى من حيث استخدامه في المسيرة التعليمية.

وتعزى الباحثة حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى؛ إلى طبيعة عمل مدير المدرسة في سلطنة عمان، إذ يسعى الى تحقيق مشاركة كل عضو من أعضاء المدرسة في نشاطها وتحديد أهدافها، ورسم خططها وإشراكهم في حل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وإقامة العلاقات الإنسانية، وقد أكدت النظرية التفاعلية هذا الأمر من خلال ضرورة أن يكون القائد (المدير) ملماً بحاجات الأفراد ومشكلاتهم.

كما أن حصول النمط الترسلي على المرتبة الثانية، ضمن أنماط القيادة التربوية المستخدمة من قبل مدراء التعليم الأساسي (5-10) في سلطنة عمان؛ يعود إلى ضرورة أن يدفع المدير رؤوسيه إلى أن يقوموا ببذل أقصى جهد لديهم لإثبات حسن

يتضح من الجدول (4) أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي التربوي (الديمقراطي) لمديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي السائدة فيها، كما اتضح أن نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) ذو علاقة دالة إحصائياً مع محوري (الرضا عن الزملاء والرضا عن طبيعة العمل)، في حين لا توجد أية علاقة بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) ومحاور (الرضا عن المدير، والرضا عن الدخل والترقية، والرضا عن المدرسة) السائدة في تلك المدارس.

مناقشة النتائج وتفسيرها

فيما يتعلق بالسؤال الأول، من أسئلة الدراسة حول التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان؛ فقد تبين أن مديري ومديرات تلك المدارس يستخدمون في عملهم الأنماط القيادية التربوية جميعها بشكل مختلف ومتفاوت، إذ جاء ترتيبها تنازلياً كالاتي: (الديمقراطي، والترسلي، والأوتوقراطي). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من

التي أشارت إلى أن المعلمين والمعلمات يتمتعون برضا وظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن هناك مشاعر إيجابية يحملها كل من المعلم والمعلمة تجاه عملهم، وهذا يدل بالتأكيد على مدى رضا المعلم العماني عن العمل في هذا المجال مما ينعكس على أداء وظيفته بما يحقق الإنجاز والإبداع ويعود بالمنفعة له ولجتمعه وبالتالي يدفع بالمسيرة التربوية والتعليمية الى التطور والتقدم.

فيما يتعلق بالسؤال الثالث: الخاص بالتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي (10-5) بسلطنة عُمان، ومستوى الرضا الوظيفي السائدة في تلك المدارس، فقد أظهرت النتائج؛ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين النمط القيادي التربوي (الديمقراطي) ومستويات الرضا الوظيفي السائدة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات جز كولمر (J. Colmer)، (1990)، ودراسة بيركينس (Perkins)، (1991)، ودراسة ليننون (Lennon)، (1992)، ودراسة الصياد وعبد الغفار (1992)، ودراسة جيكوميسكي (Cekomesky)، (1993)، ودراسة د. وودارد (D. Woodard)، (1994)، ودراسة الصائغ وعطا (1994).

وترى الباحثة أنه من البديهي أن يتصف القائد التربوي بصفات الهدوء والتألف والاندماج مع العاملين في المدرسة، وتطبيق اللوائح والقوانين بطريقة مرنة، والاهتمام بالمساواة في معاملة المرؤوسين، وإستخدام مبدأ الثواب والعقاب لتحفيز العاملين،

ثقتهم بهم، ويعطي الحرية للمدرسين للمناقشة في أي أمر.

أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي الذي احتل المرتبة الأخيرة، من حيث استخدامه من قبل مدراء مدارس التعليم الأساسي في السلطنة؛ فيمكن أن يكون في بعض الأحيان مجدياً ومطلوباً وناجحاً، من خلال تطبيقه من قبل المدير خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة. كذلك إعداد المديرين وتدريبهم وتعظيم دور المؤسسات المهنية، التي تؤكد على ضرورة إشراك المعلمين في وضع القرار.

أما السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: الخاص بالتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (10-5) بسلطنة عُمان؛ فقد توصلت الدراسة الحالية الى أن عينة البحث تتمتع بمستويات الرضا الوظيفي جميعها بقناعة تامة، إذ جاءت هذه المستويات حسب ترتيبها (الرضا عن المدير، والرضا عن الدخل والترقية، والرضا عن المدرسة، والرضا عن الزملاء، والرضا عن طبيعة العمل).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة في بحثها الحالي وهي دراسة ليا كريم وزاهابا (Lya Kremer & Zahava)، (1990)، ودراسة م. جون (M. Jon)، (1992)، ودراسة عبد ربه (1992)، ودراسة روسس (Ross)، (1994)، ودراسة إبراهيم وجمال الدين (1995)، ودراسة بيبان (Vevean)، (1996)، ودراسة سلامة (1999)، ودراسة الشيباني (2000)، ودراسة الكبيسي (2007)

دراسة العيسى (1992) وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة الصائغ وعطا (1994).

خاتمة

ناقشت الدراسة الأنماط القيادية التربوية لمدراس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عُمان، وأثر تلك الأنماط على الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات. وقد تبين استخدام مديري ومديرات المدارس للأنماط القيادية التربوية جميعها بشكل متفاوت. وأنّ هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي (الديمقراطي) لمديري المدارس، ومستويات الرضا الوظيفي السائدة فيها.

أهم نتائج الدراسة

- i. استخدام مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان؛ الأنماط القيادية التربوية جميعها بشكل مختلف ومتفاوت، إذ جاء ترتيبها تنازلياً كالاتي: (الديمقراطي، والترسلي، والأوتوقراطي).
- ii. التأكيد وجود مستويات من الرضا الوظيفي، حسب الترتيب الآتي (الرضا عن المدير، الرضا عن الدخل والترقية، الرضا عن المدرسة، الرضا عن الزملاء، الرضا عن طبيعة العمل).
- iii. هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي (الديمقراطي) لمديري المدارس، ومستويات الرضا الوظيفي السائدة فيها.
- iv. هناك علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) مع محوري (الرضا عن الزملاء والرضا عن طبيعة العمل).

والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لديهم، والاستفادة من ميولهم وخبراتهم، وفهم مشاكلهم والعمل على معالجتها، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، والاهتمام بالعمل الجماعي والتخطيط المسبق للعملية التعليمية والأعمال المدرسية؛ التي تشعر جميع العاملين في المدرسة بدورهم في التخطيط للعمل من خلال وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات المدرسية. ويساند هذا الرأي كل من المسيلم (1994) وخطاب (1996) وعليمات وأبو عاشور (2002) في دراساتهم، بالقول بأن النمط القيادي التربوي (الديمقراطي) هو أكثر الأنماط تفضيلاً بين القيادات الإدارية في التعليم العام.

فهذه السمات التي يمتلكها مدير المدرسة تساعده في تحقيق العلاقات الإنسانية بصورة أفضل من خلال استخدامه النمط الديمقراطي، إذ أشارت الأبحاث التي قدمتها الرابطة الأمريكية للإدارة American Management Association إلى أن أهم سمة للقادة التربويين الناجحين هي كفاءة القائد (المدير) في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة مع جميع العاملين في المدرسة من خلال إنتهاجه الأسلوب الديمقراطي في عمله، فضلاً عن سلوكه الحميد والناجح في التعامل معهم، وبما ينعكس إيجابياً على أداء المدرسة بالشكل التربوي السليم (الدويك وآخرون، 1998).

وفيما يتعلق بنمط القيادة (الأوتوقراطي)، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) مع مستويي الرضا الوظيفي (الرضا عن الزملاء، والرضا عن طبيعة العمل). وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة

التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة. (1) 15.

آل ناجي، محمد، والمفيدي، الحسن. (1995).

الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية للعمل كما يراها المعلمون والمعلمات في الإحساء. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة 4(19) 65-67

بدر، حامد. (1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التربية والاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، 11 (3) 63.

بدير، منال رشاد عبد الفتاح. (1993). العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الزقازيق.

حميد، محمد، والمعاز، حمدي. (1983). الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار النهضة العربية.

خطاب، سمير عبد القادر (1996). تصورات المعلمين عن النمط الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة وعلاقتها بتحفيزهم على العمل المدرسي. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر.

درويش، عبدالكريم ونكلة، ليلي. (1992). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.

الدسوقي، كمال. (1990). معجم ذخيرة علم النفس. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

v. ليس هناك علاقة بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) ومحاور (الرضا عن المدير، والرضا عن الدخل والترقية، والرضا عن المدرسة) السائدة في تلك المدارس.

توصيات الدراسة

توصي الباحثة بالآتي:

i. ضرورة تشجيع جميع المدراء في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عُمان على استخدام النمط القيادي الديمقراطي كونه يوفر المناخ النفسي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال خلق التعاون والانسجام بينهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء والإنجاز المدرسي بصورة عامة.

ii. إقامة الدورات وورش العمل لمدراء المدارس على مستوى السلطنة لتوضيح إيجابيات وسلبيات كل نمط من أنماط القيادة التربوية، وتفادي النمط الترسلي لأن فيه مآخذ سلبية كثيرة، مما يحتم على مدراء المدارس عدم استخدامه في إدارتهم للمؤسسة التعليمية.

iii. توعية المعلمين بأهمية الرضا الوظيفي، لما يؤديه من دور كبير وأثر نفسي على الذات وتنميتها.

iv. رصد الواقع التعليمي والوقوف على معوقات تطويره عن طريق تكثيف البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال.

المراجع

الأغيري، عبد الصمد. (1997). الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس

عوض، عباس محمود. (1985). علم النفس الصناعي والمهني. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

كنعان، نواف. (1980). القيادة الإدارية (ط3). الرياض: دار العلوم.

محمود، نشأت فضل. (2000). النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر (93)9

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)7.

هلال، محمد عبد الغنى حسن. (2002). مهارات قيادة الآخرين بحيث تكون قائداً متميزاً في عملك (3). مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (1999). دليل مدارس مرحلة التعليم الأساسي. مسقط.

يوسف، جمال محمد. (1993). أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي والاقتصادي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أسيوط.

المراجع الأجنبية

Colmer, G. 1990. *A Correlation Study Of Principal Leadership Styles & Teacher Job Satisfaction* D.A.I.

John, McC. & Robert, S. 1992. *Teachers' Attributions Of Responsibility For*

الزير، وفاء. (1987). الرضا عن العمل لدى مدرسي المرحلتين الإعدادية والثانوية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة المنصورة.

السعيد، محمد بن مبارك. (1998). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان

كما يتصورها المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس.

الشباني، عمر. (1988). علم النفس الإداري. ليبيا: الدار العربية للكتاب.

الشريف، نادية محمود. (1985). دراسة مقارنة لأنماط المناخ المؤسسي وعلاقته برضا المعلم عن مهنته. مجلة

العلوم الاجتماعية. 13(3)119.

الصائغ، محمد بن حسن، وعطا، محمود. (1994).

أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعلمه في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الملك سعود. ج6. العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

العبودي، محسن. (1984). نظرة العلوم الاجتماعية في تحديد النمط الفعال. مجلة التربية. المجلد (17)، العدد(2).

عقيلان، محمد موسى. (1990). التخطيط مهمة

أساسية من مهام مدير المدرسة. مجلة الملك سعود للعلوم التربوية. جامعة الملك سعود.

الرياض: المملكة العربية السعودية.

REFERENCES

- Al-^cAbudiy, Muhsin. 1984. *Nazrat al-^cUlum al-Ijtima^ciyah fi Tahdid al-Namt al-Fa^ccal*. Majallat al-Tarbiyyah. Vol (17), No. (2).
- Al-Aghiri, ^cAbd al-Samad. 1997. *Al-Anmat al-Qiyadiyyah al-Sa'idah Lada ^cAyyinah Min Mudiri Wa Wukala' Madaris al-Ta^clim al-^cAm Bi al-Mantiqah al-Sharqiyyah fi al-Mamlakat al-^cArabiyyah al-Sa^cudiyah*. Majallah Dirasat fi al-Manahij Wa Turuq al-Tadris, al-Jam^ciyat al-Misriyyah fi al-Manahij Wa Turuq al-Tadris, Kuliyyat at-Tarbiyyah, Jami^cah ^cAyn Shams, Qaherah. 15 (1).
- Al Naji, Muhammad & al-Mufidi, al-Hasan. 1995. *Al-Anmat al-Qiyadiyyah li Mudiri al-Madaris wa ^cAlaqtuha bi-Daf^ciyah li al-^cAmal Kama Yaraha al-Mu^callimun wa al-Mu^callimat fi al-Ihsa'*. Majallah Kuliyyat al-Tarbiyyah, Jami^cah ^cAyn Shams, Qaherah. 4 (19). 65-67.
- Badir, Manal Rashad ^cAbd al-Fattah. 1993. *al-^cAlaqah Bayna Namt al-Idarah al-Madrasiyyah wa Fa^ciliyyat al-^cAmaliyyah al-Tarbawiyah Bi al-Marhalat al-Thanauiyyah bi al-Ta^clim al-^cAm*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Kuliyyat al-Tarbiyyah. Jami^cah Zagazig.
- Badr, Hamid. 1983. *Al-Rida al-Wazifi li A^cda' Hay'at al-Tadris wa al-^cAmilin bi Kuliyyat al-Tarbiyyah wa al-Iqtisad wa al-^cUlum al-Siyasiyyah*. Jami^cat al-Kuwayt. Majaljat al-^cUlum al-Ijtima^ciyah, 11 (3) 63.
- Colmer, G. 1990. *A Correlation Study Of Principal Leadership Styles & Teacher Job Satisfaction* D.A.I.
- Darwish, ^cAbd al-Karim & Naklah, Layla. 1992. *Usul al-Idarat al-^cAmmah*. Qaherah: Maktabat al-Angelo al-Misriyyah.
- Al-Dusuqiyy, Kamal. 1990. *Mu^cjam Dhakhirah ^cIlm al-Nafs*. Qaherah: al-Dar al-Dawliyyah li al-Nashar wa al-Tawzi^c.
- Hamid, Muhammad & al-Mu^caz, Hamdi. 1983. *Al-Idarat al-^cAmmah Bayna al-Nazariyyah wa al-Tatbiq*. Qaherah: Dar al-Nahdat al-^cArabiyyah.
- Hilal, Muhammad ^cAbd al-Ghaniyy Hasan. 2002. *Maharat Qiyadat al-Akharin bi Occupational Stress And Satisfaction An Organizational Perspective*. Educational Studies, 18(2).
- Lennon. 1992. *An Investigation Of Teacher Locus - Of -Control. Principal Leadership And Job Satisfaction*. Seton Hall University.
- Lya Kremer, H. & Zahava^c G. 1990. *The Inner World Of Israeli Secondary Schools Work Centrality, Job Satisfaction And Stress^c Comparison*. 26(1).
- Perkins. 1991. *A Study To Investigate Experienced Teachers Job Satisfaction And The Perception Of Their Principals Leadership Style*. University of North Carolina.
- Robert. 2002. *Teacher Perceptions Of Middle School Principle, Leadership Behavior*. EdD.
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fulltext/3003990.aug>.
- Wisecaver. 1991. *The Relationship Between Leadership Style And Religious Atmosphere In Hawaiian Catholic High Schools*. University of San Francisco.
- Woodard, D. 1994. *Principals' Leadership Styles & Teacher Word Motivation Their Relationship To Middle School. Program Implementation, D.A.I.*

- Sultanah ^Ummān Kama Yatasawwaruha al-Mu^{allim}un al-^{Amilun} Ma^{ahum}. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami^{ah} Sultan Qabus.
- Al-Sa'igh, Muhammad bin Hasan & ^Ata, Mahmud. 1994. *Anmat al-Qiyadat al-Tarbawiyah Lada Mudiri al-Madaris al-Ibtida'iyyah wa Wala' al-Mu^{allim} li ^{Ilmihi} fi al-Marhalat al-Ibtida'iyyah bi-Madinat al-Riyad wa ^{Ala}qatuha bi Ba^d al-Mutaghayyirat*. Majallat al-Mulk Sa^{ud}. Vol 6. Al-^Ulum al-Tarbawiyah wa al-Dirasat al-Islamiyyah. Jami^{ah} al-Malik Sa^{ud}. Al-Mamlakat al-^Arabiyyah al-Sa^{ud}iah.
- Al-Sharif, Nadiyah Mahmud. 1985. *Dirasah Muqaranah li Anmat al-Manakh al-Muassasiyy wa ^{Ala}qatuha bi Rida al-Mu^{allim} ^{An} Mihnatih*. Majallat al-^Ulum al-Ijtima^{ciyyah}. 13 (3) 119.
- Al-Shubbaniyy, ^Umar. 1998. *Ilm al-Nafs al-Idariyy*. Libya: Dar al-^Arabiyyah li al-Kitab.
- ^Uqaylan, Muhammad Musa. 1990. *Al-Takhtit Muhimmah Asasiyyah min Mahammi Mudir al-Madrasah*. Majallat al-Malik Sa^{ud} li al-^Ulum al-Tarbawiyah. Jami^{at} al-Malik Sa^{ud}. Al-Riyad: al-Mamlakat al-^Arabiyyah al-Sa^{ud}iah.
- Wisecaver. 1991. *The Relationship Between Leadership Style And Religious Atmosphere In Hawaiian Catholic High Schools*. University of San Francisco.
- Wizarat al-Tarbiyyah wa al-Ta^lim bi Sultanah ^Ummān. 1999. *Dalil Madaris Marhalat al-Ta^lim al-Asasiyy*. Muscat.
- Woodard, D. 1994. *Principals' Leadership Styles & Teacher Word Motivation Their Relationship To Middle School. Program Implementation, D.A.I.*
- Yusuf, Jamal Muhammad. 1993. *Anmat al-Suluk al-Qiyadiyy fi al-Majal al-Riyadiyy wa ^{Ala}qatuha bi al-Mustawa al-Ijtima^{ciyy} wa al-Iqtisadiyy*. Risalah Dukturah Ghayr Manshurah. Kuliyyat al-Tarbiyyah. Jami^{ah} Asyut.
- Al-Zayr, Wafa. 1987. *Al-Rida ^{An} al-^{Amal} Lada Mudarrisi al-Marhalatayn al-Idadiyyah wa al-Thanawiyah*. Risalah Dukturah Ghayr Manshurah.
- Haythu Takun Qa'idan Mutamayyizan fi ^{Amalika}. (3). Qaherah: Markaz Tatwir al-Ada' wa al-Tanmiyyah.
- ^Iwad, ^{Abbas} Mahmud. 1985. *Ilm al-Nafs al-Sina^{ciyy} wa al-Mihaniyy*. Al-Iskandariyyah: Dar al-Ma^rifat al-Jami^{ciyyah}.
- John, McC. & Robert, S. 1992. *Teachers' Attributions Of Responsibility For Occupational Stress And Satisfaction An Organizational Perspective*. Educational Studies, 18(2).
- Kan^{an}, Nawaf. 1980. *Al-Qiyadat al-Idariyyah*. Riyad: Dar al-^Ulum.
- Khitab, Samir ^{Abd} al-Qadir. 1996. *Tasawwurat al-Mu^{allim}in ^{An} al-Namt al-Idariyy al-Dimuqratiyy li Mudir al-Madrasah wa ^{Ala}qatuha bi Tahaffuzihim ^{Ala} al-^{Amal} al-Madrasiyy*. Majallah Kuliyyat al-Tarbiyyah. Jami^{at} al-Azhar.
- Lennon. 1992. *An Investigation Of Teacher Locus - Of -Control. Principal Leadership And Job Satisfaction*. Seton Hall University.
- Lya Kremer, H. & Zahava ^G. 1990. *The Inner World Of Israeli Secondary Schools Work Centrality, Job Satisfaction And Stress ^{Comparison}*. 26(1).
- Mahmud, Nash'at Fadl. 2000. *Al-Namt al-Qiyadiyy al-Sa'id fi Madaris al-Ta^lim al-^{Am} wa ^{Ala}qatuha bi al-Iltizam al-Tanzimiyy li al-Mu^{allim}in*. Majallah Kuliyyat al-Tarbiyyah. Jami^{at} al-Azhar. (93) 9.
- Al-Mish^{an}, ^Uwayd Sultan. 2002. *Al-^{Ala}qah Bayna al-Rida al-Wazifi wa Kullun Min al-Tafa'ul wa al-Tasha'um wa al-Idtirabat al-Nafsiyyah al-Jismiyyah Lada al-Muwazzafin fi al-Qita^c al-Hukumiyy bi Dawlat al-Kuwayt*. Majallat al-^Ulum al-Insaniyyah wa al-Ijtima^{ciyyah}. 18 (1) 7.
- Perkins. 1991. *A Study To Investigate Experienced Teachers Job Satisfaction And The Perception Of Their Principals Leadership Style*. University of North Carolina.
- Robert. 2002. *Teacher Perceptions Of Middle School Principle, Leadership Behavior*. EdD.
- Al-Sa^{idiyy}, Muhammad bin Mubarak. 1998. *Al-Namt al-Qiyadiyy al-Sa'id Lada Mudiri al-Madaris al-Thanawiyah fi*

Kuliyyat Al-Tarbiyyah. Jami'at al-
Mansurah.
[http:// www. Lib.umi.com/ dissertations/
fullict/3003990.aug.](http://www.Lib.umi.com/dissertations/fullict/3003990.aug)

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.