

## البحث الثالث

## درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة.

د. محمد سليمان الجرايدة\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (26) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (140) مدير مدرسة ومعلماً أول في العام الدراسي 2016/2017م، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار (ت)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وفي ضوء النتائج يقترح الباحث ضرورة أن يتعاون مديرو المدارس مع المعلمين في إعداد الخطط التدريسية ومتابعة تنفيذها، ومساعدة المعلمين على استخدام استراتيجيات التقويم، وتوفير مناخ اجتماعي ديمقراطي داخل المدرسة يدعم المعلمين ويعزز أدوارهم.

الكلمة المفتاحية: مديري المدارس، نظرية هالبن، القيادة.

\* أستاذ مشارك في كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى - سلطنة عمان.

## 1. مقدمة:

حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام كبير من العلماء، وتحتل هذا الاهتمام حول صفات القادة وسجاياهم وما يتمتعون به من مهارات قيادية تمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية بحيث يكونون ملمين بأبعاد المنظومة التعليمية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

وتعد القيادة محور الارتكاز في العملية الإدارية في المنظمة التعليمية المعاصرة، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالنمط القيادي المتبع في المدرسة يحدد المناخ التنظيمي السائد فيها الذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالأداء والرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد داخل المدرسة (الصليبي، 2005)، وتعد المدرسة مؤسسة تربوية مهمة تفوق أهميتها أية مؤسسة أخرى يضمها المجتمع، وأصبحت صورة مصغرة للمجتمع الكبير، ولا بد من إدارتها بشكل صحيح شأنها في ذلك شأن أية مؤسسة أخرى، وهذا يتطلب وجود إدارة مدرسية فعالة لها مواصفات معينة تقوم بمهامها ووظائفها بطريقة قيادية (نصر، 2010)، وهذا يتطلب من مدير المدرسة حفز العاملين ومساندتهم في تحقيق نموهم الذاتي، واتاحة الفرصة لهم لإظهار تميزهم وتفوقهم على أقرانهم بإعطائهم استقلالية التفكير وحرية العمل، إشراكهم في تحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المدرسة (Davis, 2009).

إن مدير المدرسة الناجح هو القادر على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم إيجاباً لكي ينفذوا ما يأمرهم به أو يشير عليهم بتنفيذه وهو القادر على كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المدرسة نجاح شخصي لهم ولتحقيق أهدافهم، وهذا يتطلب منه أن يكون مديراً ناجحاً وقائداً تربوياً فعالاً من خلال تطبيق نظريات القيادة بمهارة وذكاء من خلال النظر في العملية التعليمية التعليمية على أنها منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات بدلاً من النظرة الأحادية الضيقة لها (عيد، 2000)، إن القناعة الراسخة لدى أغلب الباحثين في القضايا التربوية تشير إلى أن مدير المدرسة قائد تربوي لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاحها في تحقيق أهدافها، وهو حلقة الاتصال بين جميع العاملين من معلمين وطلاب ومشرفين وأولياء أمور، ويقع عليه عبء مسؤولية الحصول على أفضل النتائج الممكنة، لذلك نجد أن السلوك القيادي لمدير المدرسة مهم جداً لزيادة فاعلية المدرسة التي يتوقف نجاحها على درجة فعالية السلوك القيادي له في تحقيق حاجاتها وآمالها وطموحاتها، لذلك فإن سلوك المدير له دور كبير في نمو العاملين معه ونضجهم (أبو جليان، 2002)، ومما لا شك

فيه أن القيادة تعد من المعاني المهمة في حياة المجتمعات البشرية قديماً وحاضراً ومستقبلاً وتقدمها وبلوغها أهدافها وهذه الأهمية تتزايد نتيجة التطور الحضاري وتعقد الحياة العصرية وتستوجب وجود قيادة مؤهلة ذات فهم عميق وحكمة ونظرة ثاقبة لتكون قادرة على القيام بالدور المطلوب (عيد، 2000)، إن القيادة الحكيمة الواعية أمر لا غنى عنه في المنظمات المعاصرة، لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وتبرز أهميتها في قدرتها على تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية في المدرسة لتحقيق أهداف العملية التربوية، خاصة في ظل تعقد السلوك القيادي لمدير المدرسة فيما يتعلق بالتوقعات الوظيفية وديناميات العمل والاحتياجات الشخصية للعاملين في المدرسة (الحراشة، 2012).

وبصفة مدير المدرسة قائداً تربوياً يتطلب منه ذلك السعي الحثيث إلى التحسين المستمر في كافة مجالات العملية التربوية وجعل هذا الأمر بمثابة القوة الدافعة والمرشدة للقيادة المدرسية في السير نحو أهدافها، وتحقيق الجودة في أركان المدرسة كافة والوصول إلى ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان القائد التعليمي قادراً على إدراك العلاقات المتداخلة والتكاملية التي تتميز بها المنظومة المدرسية عبر ممارسات قيادية من قبل مدير المدرسة ذات قيمة في جميع المجالات خصوصاً رسم وتحديد التوجهات، وتطوير الأفراد، وإعادة تشكيل المدرسة، واتخاذ القرارات (أبو حامد، 2013)، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك رؤية مستقبلية تعبر عن رسالة مدرسته وأهدافها وثقافتها (Terrell, 2010).

مما لا شك فيه أن النظريات المحورية للقيادة قد تطورت تطوراً ملحوظاً فانتقلت من نظريات المحور الواحد إلى نظريات المحورين، وتعد نظرية هالبن من نظريات الأنماط القيادية ذات المحورين التي لاقت قبولاً في مجال العمل التي تركز الاهتمام على بعدي المهمة والعلاقات، حيث كان يمارس القادة في المنظمات التعليمية المعاصرة سابقاً أحد المحورين: محور المهمة أو محور الاعتبارية، فكانت نظرة أحادية ضيقة من حيث أنهم يركزون إما على المهمة المطلوب تأديتها، أو على الأشخاص الذين يؤدونها، وليس على الاثنين معاً، وتعد نظرية هالبن من أهم النظريات التي تدرس سلوك القيادة شمولاً ودقة في بيئة العمل منطلقة من قاعدة علمية أساسية وهي ليس هناك أسلوب قيادي واحد مهيم يصلح لكل مكان وزمان إذ إن معطيات الموقف هي التي تحدد نمط القيادة، وعليه فإن هذه النظرية تؤكد ضرورة أن يولي مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً اهتماماً كبيراً لبعدي الإنتاجية والإنسانية.

## 2. دراسات سابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود علم الباحث واطلاعه، لم يجد دراسات أجريت في سلطنة عمان، ذات صلة بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنه ثمة بعض الدراسات العربية و الأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة الحالية:

### 2. 1. دراسة ميللر (Miller, 1994):

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الفروق في أساليب قيادة الرؤساء بين فئة متدربة وفئة غير متدربة حسب نظرية الشبكة الإدارية (بلايك وموتون 1985)، وقد تضمنت هذه الدراسة تحديداً ثلاثة عناصر، أولاً: العلاقة بين أساليب القيادة من وجهة نظر المديرين المتدربين حسب نظرية الشبكة الإدارية، ثانياً: العلاقة بين أساليب القيادة للمديرين المتدربين حسب نظرية الشبكة وغير المتدربين، وبين تصورات المعلمين لأساليب قيادة رؤسائهم، ثالثاً: العلاقة بين أساليب القيادة للمديرين المتدربين حسب نظرية الشبكة وغير المتدربين، وبين المتغيرات السكانية والتربوية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، نوع المدرسة، وحجم المدرسة)، وشملت عينة الدراسة (60) مديراً، و(177) معلماً من مناطق (الميسيسيبي) في المدارس الحكومية العامة، و(39) مديراً تدربوا في معهد وزارة التربية في ولاية الميسيسيبي إدارة التنفيذ وحدة تدريب الشبكة الإدارية، و(21) مديراً لم يتلقوا التدريب السابق، وقد استخدمت الدراسة مقياس (هال، هارفي وويليام 1986)، الذي استندوا فيه إلى نظرية الشبكة الإدارية وتحليل الأبعاد للقيادة، كما قام المديرون باختيار ثلاثة معلمين من كلياتهم لإكمال مسح تقييم القيادة (هال، هارفي، وويليام 1986)، لكي يحصلوا على تصورات المعلمين عن ممارسات قيادتهم، وقد توصلت إلى النتائج الآتية: إن نمط القيادة السائد استند إلى ذاتية المدير وردود أفعال المعلمين، كما أن المديرين الذين تدربوا كانوا يفضلون الأسلوب التعاوني أو الاستراتيجي (قيادة الفريق) من القيادة، مقارنة بالمديرين الذين لم يتدربوا، وجود علاقة ارتباط بين الأسلوب الذي يتبعه المديرون المتدربون على إدارة الشبكة، وغير المتدربين، وبين تصورات المعلمين عن ذلك الأسلوب لمديريهم، وعدم وجود ارتباطات هامة بين التدريب على إدارة الشبكة وبين المتغيرات السكانية والتربوية.

### 2. 2. دراسة لاندسن (Landsin, 1995):

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية في ولاية ألاباما بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (246) مشرفاً، وكان من أبرز النتائج أن

النمط القيادي الذي يعطي اهتماماً عالياً للعمل والعاملين هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في ألاباما، وهو ما يسمى بالنمط الديمقراطي، ولدى مديري المدارس الثانوية النموذجية في الولايات المتحدة الأمريكية، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الجنس ومدة الخبرة من جهة والنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية من جهة أخرى.

2. 3. دراسة كاثلين (Kathleen, 2000):

هدفت إلى تعرف وجود علاقة دالة بين مدى إدراك المعلمين لممارسة المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية، وإدراك هؤلاء المعلمين لمدى المشاركة في الأهداف المدرسية والتزام المعلم في المدرسة، واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت مجموعة من الأدوات مثل: استبيان القيادة متعدد العوامل لتحديد النمط القيادي لدى المدير، واستبيان العوامل التنظيمية الاجتماعية (مقاييس فرعية منه لتقدير التزام المعلم والمشاركة في الأهداف المدرسية)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: أن المديرين والمعلمين يختلفون في إدراكهم لدرجة القيادة التحويلية فالدرجة التي قدرها مديرو المدارس أنفسهم كانت أكبر بصورة دالة إحصائية من الدرجات التي قدرها المعلمون.

2. 4. دراسة ماسارو وأوغسطس (Massaro & Augustus, 2000):

هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم، وأثره في المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، واستخدام الباحثان أداة (هيرسي وبلاشر) لأنماط القيادة لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة في مقابلة حاجات المجتمع والمعلمين، وتمثلت عينة الدراسة بـ (330) معلماً تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدراس مانشستر، وكشفت النتائج عن عدم وجود تأثير للنمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة.

2. 5. دراسة شارما (Sharma, 2000):

هدفت إلى اختبار العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مديريهم وجودة القيادة في تقمص الأدوار، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والراحة، وتم اختيار (300) معلم ومعلمة من مدارس ماليزيا، وتم تصميم استبانة لأبعاد القيادة وتوزيعها على العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين تصوراً وإمكانية في الوصول إلى أبعاد وإمكانيات القيادة ومتوسط أداء بالنسبة لمعايير القيادة، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وبين إمكانيات المديرين القيادية.

2. 6. دراسة سانشر (Sanchez, 2002):

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة وبين دافعية المعلمين للعمل في المدارس الأساسية في ولاية (تكساس)، تألفت العينة من (311) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي من (10) مدارس، قام الباحث باستخدام أداتين للدراسة: مقياس الوصف القيادي لهالبن والأخرى، مقياس الرضا الوظيفي، وقد توصلت إلى النتائج الآتية: إن النمط المناسب والأفضل لنموذج الدافعية الداخلية هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات وبين عمر المعلم وخبيرته.

2. 7. دراسة عبيدات (2004):

هدفت إلى الكشف عن الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة، يمثلون (30%) من المجتمع الأصلي، منهم (155) مديراً، و(128) مديرة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن النمط الإداري السائد بين مديري المدارس الثانوية في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية كان النمط قيادة الفريق (9.9)، بينما حصل نمط قيادة منتصف الطريق (5.5) على أقل نسبة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

2. 8. دراسة الشوكاني (1426هـ):

هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة في إدارة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وفق نموذج هرسي وبلانشارد وتعزيز الإيجابي منها، والتعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، والكشف عن مدى العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي ودافعية المعلمين للإنجاز، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع مديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكشف العلاقة بين متغيري الدراسة، كما استخدم الباحث أداتين لقياس متغيرات الدراسة: نموذج هرسي وبلانشارد لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة، واستبيان من تصميم الباحث لقياس دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أن نمط المشاركة كان أكثر الأنماط شيوعاً بين مديري المدارس، يليه نمط

التسويق، وأقلها شيوعاً نمط التفويض، وان دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديرها القيادي هو نمط التفويض، وأقلها لدى المعلمين الذين يتسم مديهم بالنمط الأمر. 2.9. دراسة الصليبي والسعود (2004):

هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة ومعلميهم لعام 2004/2003م، وتكونت عينة الدراسة من 315 مديراً ومديرة و1260 معلماً ومعلمة، تم استخدام أداتين في الدراسة: الأولى مقياس الأنماط القيادية والأداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي، توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب، كذلك أظهرت أن مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين كان عالياً. 2.10. الحمدان والفضلي (2008):

دراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً لهذه النظرية، كما تهدف إلى معرفة تأثير النوع والخبرة والمرحلة الدراسية في النمط القيادي، واستخدما أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" لهيرشي وبلاشرد بتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من 84 مدير مدرسة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة تشير إلى أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (34.5%)، يليه الإبلاغ (23.8%)، ثم التفويض (21.4%)، ومن ثم الإقناع (7.01%)، كذلك توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع والخبرة والمرحلة الدراسية) في التأثير على نمط القيادي. 2.11. دراسة العش (2010):

هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العامة في محافظة العاصمة عمان، البالغ عددهم (3651) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة (15%) من مجتمع الدراسة، وقد بلغت (548) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانتين: الأولى للتعرف على الأنماط القيادية السائدة وفق نظرية الشبكة الإدارية، والأداة الثانية: لقياس مستوى ضغوط العمل، وتحليل بيانات الدراسة قامت الباحثة باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية، وبالاستناد إلى برنامج (SPSS): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار التباين الأحادي، اختبار شافيه، وتوصلت الدراسة إلى



مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان هو نمط (قيادة الفريق) الذي يولي اهتماماً عالياً للإنتاج (التحصيل الدراسي)، واهتماماً عالياً للعلاقات الانسانية وأن النمط القيادي الأقل تكراراً من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة النادي الذي يركز على العلاقات الإنسانية، ويهمل الإنتاج (التحصيل الدراسي) أي إنه لا يوجد اهتمام بالعلاقات الإنسانية على حساب العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $a < 0.05$ ) بين نمط السلوك القيادي لدى (مديري المدارس العامة ومديراتها في الأردن وبين ضغوط العمل لدى معلميه من وجهة نظرهم، فقد تبين أن نمط قيادة الفريق قد حصل على مستويات أدنى لضغوط العمل عند معلميه، بينما كانت درجات ضغوط العمل أعلى في النمط التساهلي بالمقارنة مع الأنماط الأخرى.

2. 12. دراسة عابدين (2012):

هدفت إلى تعرف درجة السلوك القيادي لمديري مدارس محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، وهي محافظات القدس ورام الله وبيت لحم وأريحا، من وجهة نظر المعلمين، إذ تم اختيار عينة طبقية من كافة معلمي مدارس المحافظات المذكورة، وبلغ عدد المستجيبين 362 فرداً، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات حول السلوك القيادي للمديرين تضم 52 فقرة موزعة في خمسة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأشارت النتائج أن درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون متوسطة، سواءً في المجالات الفرعية أم الدرجة الكلية، كما أشارت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، لصالح المعلمات، وبحسب الخبرة، لصالح ذوي الخبرة القليلة، وبحسب المرجعية، لصالح مدارس وكالة الغوث، بينما لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية، بحسب مؤهل المعلم العلمي، وتخصيصه.

2. 13. دراسة العتيبي (2014):

دراسة هدفت لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على درجة إسهام ذلك في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، وكذلك الفروق بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعا للمتغيرات (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المنطقة التعليمية، ولأجل ذلك تم إعداد أداة دراسة تكونت من (46) عبارة، وزعت على خمسة محاور (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية)،

ومحور خاص بتحسين الأداء، وتم تطبيقها على عينة قدرها (342) معلماً، من جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة عن أن: مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية في الواقع الميداني بدرجة كبيرة، وأن المعلمين يقدرون دور المديرين الفاعل في تحسين الأداء المهني لديهم بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردي دال بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم، وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير العينة لممارسة المديرين لبعدي (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) لصالح مجموعة الإناث، وكذلك وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة الخاصة بآرائهم ذات الصلة بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

## 2. 14. دراسة شعبيات وشاهين (2015):

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المدير للسلوك القيادي، وعلاقته بدرجة النمو المهني للمعلمين، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، في محافظة الخليل، للعام الدراسي 2013/2012م، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات محافظة الخليل، البالغ عددهم (7962) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (399) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بنسبة 5% من مجتمع الدراسة، خضع منها للتحليل الإحصائي (381) فقط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لقياس درجة ممارسة المدير للسلوك القيادي من وجهة نظر معلميه، مكونة من (33) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات (الإداري، والفني، والإنساني)، وبناء استبانة لقياس درجة النمو المهني للمعلم، تكونت من (29) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات (طرق وأساليب التدريس، التقويم، والمادة العلمية)، في حين تم التحقق من صدق وثبات الأداة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات، وكانت نتائج الدراسة كما يلي: جاءت تقديرات المعلمين، لدرجة ممارسة المدير للسلوك القيادي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.511) وكان أعلاها المجال الإداري، وأقلها المجال الإنساني، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )، بين تقديرات المعلمين، لدرجة ممارسة المدير للسلوك القيادي في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير عدد سنوات

الخبرة، بينما وجدت فروق لمتغير المؤهل العلمي، بالمجال الفني، والمجال الإداري، لصالح أدنى من بكالوريوس، كما وجدت فروق لمتغير المديرية، وكانت لصالح الشمال بجميع المجالات، وجاءت تقديرات المعلمين لدرجة النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية، بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.80)، وكان أعلاها مجال طرق وأساليب التدريس، وأقلها مجال التقويم، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تقديرات المعلمين، لدرجة النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية، في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق في متغير المديرية بمجال المادة العلمية لصالح الشمال، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية إيجابية ولكنها ضعيفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (20)، بين درجة ممارسة المدير للسلوك القيادي ودرجة النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- ندرة الدراسات التي تناولت ممارسة نظرية قيادية هامة في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس وبالذات في سلطنة عمان.
- أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: بكونها تعدد الدراسة الأولى التي درست درجة ممارسة نظرية هالبن القيادية في مدارس التعليم في سلطنة عمان.

### 3. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لعل أكثر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات وإحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة مدارسهم خاصة في ظل ازدياد عدد العاملين فيها والمتعاملين معها، وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاكهم المهارات القيادية، إن الارتقاء بأداء المدرسة وتحقيق أهدافها يتطلب أن يمارس مديرها سلوكاً قيادياً يعمل من خلاله على التأثير في العاملين فيها بشكل على نحو يحقق أهدافهم ويطورهم وينميهم ويحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية بأقل وقت وجهد وكلفة، كما أن

بعض الدراسات السابقة في هذا المجال أوصت بضرورة دراسة تحليل الأنماط القيادية لمديري المدارس وفقاً لنظريات القيادة الإدارية ومنها نظرية هالبن، ومن خلال معايشة الباحث لواقع القيادة التربوية ومن خلال خبرته الإدارية في الميدان التربوي في سلطنة عمان، لاحظ أن إدارات المدارس لم تلق الاهتمام الكافي من لدن الباحثين لدراسة واقعها وفقاً لنظريات القيادة المعاصرة وجاءت فكرة إجراء هذه الدراسة امتداداً للدراسات الميدانية التي تناولت السلوك القيادي بشكل عام، واغناءً لها باستخدام نظرية هالبن في القيادة؛ لذا تركز مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة؟  
أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة إجابة عن الأسئلة الآتية:

- 3.1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة؟
- 3.2. هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 4.1. يؤمل من هذه الدراسة من خلال بحثها في الأنماط القيادية لمديري المدارس تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس عن مدى ممارستهم للأنماط القيادية الفعالة وفقاً لنظرية هالبن، حيث سيسهم ذلك في علاج جوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة، كذلك تزويد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة بمعلومات الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وفقاً لنظرية هالبن من أجل تصميم البرامج التدريبية التي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس.
- 4.2. يؤمل من هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، ويؤمل أن يكون لها انعكاسات إيجابية على الميدان التربوي.
- 4.3. يمكن أن تكون نواة لدراسات أخرى في أنماط القيادة لمديري المدارس تبعاً لنظريات القيادة الأخرى.
- 4.4. يزيد من أهمية الدراسة عامل الجدة من خلال الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة لاسيما أنه لم يتم العثور على دراسة واحدة تناولت هذا الموضوع في سلطنة عمان.

4. 5. كما يمكن أن تضيف هذه الدراسة أهمية خاصة تتمثل في توجيه أنظار مديري المدارس لأهمية السلوك القيادي وضرورة الأخذ به لتطوير ممارساتهم القيادية.

#### 5. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

5. 1. التعرف على الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وفقاً لنظرية هالبن.

5. 2. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة.

5. 3. التعرف على دلالة الفروق بين ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان التي تعزى إلى متغيرات الدراسة.

5. 4. تقديم الاقتراحات والتوصيات لدعم الدور القيادي لمديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

#### 6. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

6. 1. الممارسة: مجموعة المهام الإدارية التي يقوم بها مدرء المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان التي يمكن قياسها من خلال مجالات الاستبانة الاثنين وهما: المهمة، والتعاطف.

6. 2. نظرية هالبن: نظرية قيادية وضعها (Halben) وهي من نظريات الأنماط القيادية ذات المحورين (المهمة، والتعاطف) وهي ذات صلة بتحليل السلوك القيادي، وتعرف إجرائياً بأنها جميع الممارسات القيادية التي يقوم بها مدرء المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان المتمثلة بالسلوك القيادي المهتم ببعده المهمة، والسلوك القيادي المهتم ببعده التعاطف، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مديرو المدارس من خلال استجابات افراد الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

#### 7. حدود الدراسة:

سوف تتحدد نتائج الدراسة بالمحددات الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:

7. 1. الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على بعدين رئيسين هما: المهمة، والتعاطف.

7. 2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

7. 3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

7. 4. الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2017/2016. محددات الدراسة: درجة دقة أفراد الدراسة ومصداقيتهم وموضوعيتهم ونزاهتهم في استجاباتهم على أداة الدراسة.

### 8. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

8. 1. منهج الدراسة: استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

8. 2. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان البالغ عددهم (367) مديراً ومعلمياً أول للعام الدراسي (2017/2016م).

8. 3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (140) من مدرء المدارس والمعلمين الأوائل بمحافظة الداخلية.

8. 4. أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد وتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالين في القيادة، وذلك اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأنماط القيادية كدراستي: (العش، 2010؛ شعيبات وشاهين، 2015؛ الصليبي والسعود، 2004)، وتكونت الاستبانة من (26) فقرة تندرج تحت مجالين رئيسيين؛ وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات.

8. 4. 1. صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ممن لهم العلاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم (10) محكمين، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث: دقة فقرات الاستبانة، والصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها. وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت بصورتها النهائية 26 فقرة.

موزعة على ثلاثة مجالات، ومتدرجة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو التالي:

أعطيت الدرجة (5) للاستجابة التي تمثل "درجة ممارسة عالية جداً"

أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل "درجة ممارسة عالية"

أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل "درجة ممارسة متوسط"

أعطيت الدرجة (2) للاستجابة التي تمثل "درجة ممارسة منخفضة"

أعطيت الدرجة (1) للاستجابة التي تمثل "درجة ممارسة منخفضة جداً"

فكلما زادت درجة التقدير زادت درجة الممارسة يعزى والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات، وقد استخدم في تفسير النتائج التصنيف التالي:

### جدول 1

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المعيار	درجة الممارسة	المتوسط
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	منخفضة	2.33 - 1
المتوسط	متوسطة	3.67 - 2.34
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	عالية	5 - 3.68

قام الباحث باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1-5)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، متوسطة، منخفضة) أي:  $(5-1) \div 3 = 1.33$  وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، متوسطة، منخفضة)

$$2.33 = 1.33 + 1.00$$

$$3.66 = 1.33 + 2.33$$

$$5.00 = 1.33 + 3.66$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية التي تتراوح ما بين:

$$(2.33 - 1.00) \text{ درجة ممارسة منخفضة.}$$

$$(3.66 - 2.34) \text{ درجة ممارسة متوسطة.}$$

$$(5.00 - 3.67) \text{ درجة ممارسة عالية.}$$

8. 4. 2. ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكافة مجالات الدراسة الثلاث، حيث بلغ قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (0.89)؛ وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### 9. متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

9. 1. المتغيرات المستقلة؛ وشملت:
  9. 1. 1. النوع الاجتماعي؛ وله فئتان: ذكور، وإناث.
  9. 1. 2. المؤهل العلمي؛ وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس، دبلوم عالي، وماجستير.
  9. 1. 3. سنوات الخبرة؛ ولها مستويان: أقل من 7 سنوات، 7 سنوات فأكثر.
9. 2. المتغيرات التابعة: درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة.

#### 10. المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتفريغ وتحليل الاستبانة، وتم استخدام المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالأسئلة الرئيسة للبحث على النحو التالي:

10. 1. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة.
10. 2. للإجابة عن السؤال الثاني، استخدم: اختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي (الجنس)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لثلاث عينات مستقلة فأكثر للكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.



## 11. نتائج الدراسة ومناقشتها:

11.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المهمة	3.35	1.02
2	التعاطف	3.60	1.01
	المتوسط الحسابي العام	3.47	0.99

يتبين من الجدول السابق المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة تراوحت بين (3.35-3.60)، حيث جاء بعد التعاطف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (3.60)، وبانحراف معياري (1.01)، وجاء بعد المهمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط (3.35)، وبانحراف معياري (1.02)، أما المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (3.47) ليشير إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام مديري المدارس بتنمية المعلمين مهنيًا من خلال وضع الخطط الإنمائية التي ترتقي بأدائهم الذي ينعكس إيجاباً على التحصيل الدراسي ونوعية التعليم المقدم، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام كثير من مديري المدارس للجانب الإنساني في تعاملهم مع المعلمين، في ممارسة دورهم كقادة تربيين في الميدان التربوي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سيطرة النمط البيروقراطي على ممارسات كثير من مديري المدارس لاعتقادهم بأنه الأسلوب الأمثل لأداء العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العش، 2010؛ شعيبات وشاهين، 2015؛ الصليبي والسعود، 2004).

وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وكانت على النحو الآتي:

## 1.1.11. بعد المهمة:

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تبعاً لبعدها المهمة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

## جدول رقم 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	يتعاون مع المعلمين في إعداد خطط إثرائية للطلبة المتفوقين	3.88	1.14	عالية
5	يتعاون مع المعلمين في إعداد خطط علاجية لرعاية الطلبة المتأخرين	3.86	1.18	عالية
10	يضع معايير ثابتة لتقييم إنجاز المعلمين	3.70	0.99	عالية
11	يترك مجالاً واسعاً للأفراد في صنع القرار المدرسي	3.65	0.96	متوسطة
12	يقدم تغذية راجعة تطويرية للمعلمين حول المهام التي يقدمونها	3.60	0.90	متوسطة
13	يحدد مع المعلمين الصعوبات التي تواجههم في المهمة التي يقدمونها	3.59	0.93	متوسطة
1	يعد خطة سنوية لعمله	3.40	0.96	متوسطة
2	يضع خططاً لإنماء المعلمين مهنيًا ويشترك في تنفيذها	3.38	0.88	متوسطة
3	يتعاون مع المعلمين في إعداد الخطط التدريسية ويتابع تنفيذها	3.36	0.77	متوسطة
6	يهتم ويشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس حديثة	3.33	0.75	متوسطة
7	يساعد المعلمين على استخدام استراتيجيات التقويم التربوي	3.30	0.96	متوسطة
8	يركز على التحصيل الدراسي كأولوية ويعد الباقي أموراً ثانوية	2.33	0.66	متوسطة
9	ينوع في أساليب تعزيز الأفراد والجماعات من المتعلمين	2.21	0.55	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.35	1.02	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (2.21-3.88)، وانحراف معياري (0.55-1.14)، إذ نالت الفقرة (4) "يتعاون مع المعلمين في إعداد خطط إثرائية للطلبة المتفوقين" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.88)، وانحراف معياري (1.14)، يليها الفقرة (5) "يتعاون مع المعلمين في إعداد خطط علاجية لرعاية الطلبة المتأخرين" بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.17)، كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (9)، "ينوع في أساليب تعزيز الأفراد والجماعات من المتعلمين" بمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (0.55)، بينما جاءت الفقرة (8) "يركز على التحصيل الدراسي كأولوية ويعد الباقي أموراً ثانوية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.33)، وانحراف معياري (0.66).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعده المهمة (3.35) بانحراف معياري (1.02)، ما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة تبعاً لبعده المهمة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة حرص مديري المدارس على وضع خطط لإثراء المعلمين مهنيًا لعددهم ذلك من اختصاص مديري التربية والتعليم، كذلك قلة حرصهم على تشجيع المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس حديثة، واستخدام استراتيجيات التقويم التربوي وتنوع التعزيز المقدم للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العش، 2010؛ الصليبي والسعود، 2004).

#### 2.1.11. بعد التعاطف:

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تبعاً لبعده التعاطف، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

#### جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بعد التعاطف مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	يشارك المعلمين مناسبتهم الاجتماعية خارج المدرسة	3.90	0.77	عالية
20	يتقبل نقد المعلمين برحابة صدر	3.85	0.89	عالية
21	في المدرسة نظم واضح لتحفيز المعلمين	3.80	0.81	عالية
22	توفر المدرسة فرصاً مناسبة للمعلمين للتعبير عن مشاعرهم نحو بيئة العمل	3.77	1.09	عالية
23	تقدم المدرسة الدعم المطلوب للمعلمين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل	3.70	0.86	عالية
24	يظهر عدم التفرة في التعامل مع المعلمين	3.69	1.10	عالية
25	يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين داخل المدرسة	3.68	1.13	عالية
26	يحافظ على القضايا السرية للمعلمين	3.66	0.94	متوسطة
14	يتجنب إحراج المعلمين في الموقف الضفي	3.60	0.88	متوسطة
15	يعزز الدافعية والحماس لدى المعلمين	3.50	0.75	متوسطة
16	يوفر مناخاً اجتماعياً ديمقراطياً داخل المدرسة يدعم المعلمين ويعزز أدوارهم	3.41	0.96	متوسطة
17	يبدل جهداً عالياً لتوفير جو من الألفة داخل المدرسة	3.20	1.03	متوسطة
18	يؤكد على أهمية أدوار المعلمين أياً كانت سنوات الخبرة لديهم	3.15	1.02	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.60	1.01	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.15-3.90)، وانحراف معياري (1.02 - 0.77)، إذ نالت الفقرة (19) "يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.77)، يليها الفقرة (20) "يتقبل نقد المعلمين برحابة صدر" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.89)، كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (18)، "يؤكد أهمية أدوار المعلمين أيًا كانت سنوات الخبرة لديهم" بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.02)، بينما جاءت الفقرة (17) "يبدل جهداً عالياً لتوفير جو من الألفة داخل المدرسة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.03).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد الفاعلية (3.60) بانحراف معياري (1.01)، فممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تبعاً لبعد التعاطف جاءت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين قد يتعرضون لإحراج من قبل مديري المدارس في المواقف الصفية، إضافة إلى قلة اهتمام مديري المدارس بتشجيع المعلمين عندما يقومون بأعمالهم داخل المدرسة، وعدم اهتمامهم الكافي بتوفير جو اجتماعي ديمقراطي بين المعلمين لما له من انعكاس مباشر في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية ينعكس على نوعية التعليم المقدم للطلبة وبالتالي على تحصيلهم الدراسي، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة المخصصات المالية المخصصة لمدير المدرسة من أجل تقديم الحوافز المالية للمعلمين في هذه المدارس، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر الوقت الكافي لمديري المدارس للاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مدارسهم لأنها لا تعد من أولويات عملهم وعدم رغبتهم في التدخل في شؤون المعلمين والبقاء على مسافة واحدة مع جميع المعلمين في المدرسة، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (شعيبات وشاهين، 2015؛ الصليبي والسعود، 2004).

11. 2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

تم استخدام اختبار "ت" للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان التي تعزى لمتغير النوع، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وليبيان الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تبعاً

لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وسوف يتم عرض النتائج على النحو التالي:  
1. 2. 11. متغير النوع الاجتماعي:

تم استخدام اختبار "ت" (t-test) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بهذا المتغير.

#### جدول 5

نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على مجالات الدراسة والتي تعزى لمتغير النوع

رقم المجال	المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المجال الأول	المهمة	ذكر	65	3.45	0.47	3.73	0.00*
		أنثى	55	3.88	0.33		
المجال الثاني	التعاطف	ذكر	65	4.22	0.59	1.40	0.21
		أنثى	55	2.62	0.53		
المتوسط الحسابي العام		ذكر	65	65	0.34	1.93	0.06
		أنثى	55	55	0.90		

دالة إحصائية عند  $a = 0.05$

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) في تقديرات أفراد الدراسة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان يعزى لمتغير النوع الاجتماعي لجميع مجالات الدراسة ككل إذ بلغت قيمة (ت) الكلية (1.93)، ومستوى الدلالة (0.06) لمتغير النوع الاجتماعي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري ومديرات المدارس يمارسون أنماط قيادية متشابهة وذلك نتيجة تشابه ظروف ومعطيات العمل في المدارس، فالكل يخضع لقوانين وتعليمات متشابهة منظمة للعمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الصليبي والسعود، 2004).

## 11. 2. 2. متغير المؤهل العلمي:

ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بهذا المتغير.

## جدول 6

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	"F"	مستوى الدلالة
الأول	المهمة	بين المجموعات	0.19	2	0.071	0.62	0.52
		داخل المجموعات	18.20	144	0.192		
		المجموع	18.15	150			
الثاني	التعاطف	بين المجموعات	1.70	2	0.806	12.6	0.03
		داخل المجموعات	42.33	148	0.366		
		المجموع	42.44	150			
المتوسط الحسابي العام		بين المجموعات	0.28	2	0.235	1.45	0.33
		داخل المجموعات	18.00	158	0.111		
		المجموع	18.66	150			

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة (1.45)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات (0.33) وهي أكبر من (0.05)، ما يعني عدم وجود فروق في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالبن في القيادة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعملون في بيئات عمل متشابهة ويلتزمون بقوانين وتعليمات ثابتة بغض النظر عن مؤهلاتهم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العش، 2010).

## 11. 2. 3. متغير سنوات الخبرة:

ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بهذا المتغير.

جدول 7

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	"F"	مستوى الدلالة
الأول	المهمة	بين المجموعات	0.07	2	0.011	0.18	0.92
		داخل المجموعات	19.22	150	0.113		
		المجموع	19.03	155			
الثاني	التعاطف	بين المجموعات	0.57	2	0.283	0.91	0.35
		داخل المجموعات	41.49	150	0.289		
		المجموع	61.30	155			
المتوسط الحسابي العام		بين المجموعات	0.16	2	0.096	0.79	0.45
		داخل المجموعات	18.02	150	0.120		
		المجموع	18.23	155			

يتبين من الجدول السابق أن: قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة (0.79)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات (0.45) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرات أفراد الدراسة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع أفراد الدراسة يعملون في بيئة تربوية متشابهة، وأن طبيعة العمل تتطلب التشارك والتكامل في العمل وكيفية تطبيق القوانين والإجراءات اللازمة لتسيير العمل الإداري، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العش، 2010).

**12. المقترحات:**

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقترح الباحث بما يلي:
- 12.1. ضرورة تعاون مديري المدارس مع المعلمين في إعداد الخطط التدريسية ومتابعة تنفيذها.
  - 12.2. ضرورة مساعدة مديري المدارس المعلمين على استخدام استراتيجيات التقويم.
  - 12.3. وجوب توفير مديري المدارس مناخاً اجتماعياً ديمقراطياً داخل المدرسة يدعم المعلمين ويعزز أدوارهم.
  - 12.4. ضرورة عدم ممارسة مديري المدارس التمييز في التعامل مع المعلمين في المدارس.
  - 12.5. ضرورة تركيز مديري المدارس على أهمية أدوار المعلمين أيضاً كانت سنوات الخبرة لديهم.
  - 12.6. ضرورة تجنّب مديري المدارس إحراج المعلمين في المواقف الصفية.

## المراجع العربية

- الحمدان، محمد؛ والفضلي، خلود. (2008). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية. مجلة جامعة الملك سعود، 20 (2)، 277-606.
- الشوكاني، عبدالله بن ناصر. (1426هـ). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسلي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- الصليبي، محمود، والسعود، راتب. (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. دراسات العلوم التربوية، 37 (2)، 488.
- العتيبي، تركي الحميدي. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم. مجلة الطفولة والتربية، 6 (19)، 55-109.
- العش، ناديا. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- شعبيات، محمد؛ وشاهين، هناء. (2015). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في المحافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، 23 (1)، 1-37.
- عابدين، محمد. (2012). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وشرق الضفة الغربية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، 26 (6)، 1429-1472.
- عبيدات، سهيل أحمد. (2004). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. عمان: عالم الكتب الحديثة.
- نصر، نوال. (2010). الدور القيادي لناظر مدير مدرسة التعليم الاساسي كما يراه المعلمون. دراسات تربوية. مصر، 8 (55)، 233-277.



### المراجع الأجنبية

- Kathleen, C. (2000). *Principals and teachers Perceptions of the Extent to Which Principals Exercise Transformational Leadership in Schools and Relationship of These Leadership Perceptions to Teachers, Perceptions of the Extent of Shared School Goals and Teacher Commitment in These Schools*. Unpublished Ed.D, st. johns's University, Schools, of Education and Human Service.
- Landsin, F. (1995). *A Comparison of Leadership Styles of Alabama Secondary Schools Principals in the 1984 Exemplary Secondary Schools of United States*. Dissertation Abstract, A50/8, The University of Alabama, Eric No. 9000100.
- Massaro, R. & Augustus, M. (2000). *Teacher perception of school climate and principle self-reported leadership styles based on three empirical, The center for education*. Windener University, One University Place, Chester, PA 19013.
- Miller, J. (1994). *Leadership styles of principals trained in Blake and Mouton's Managerial Grid and principals who have not been trained and teachers' perceptions of their leadership performance*. The University of Southern Mississippi, Dissertation Abstracts International, DAI-A 56/03, p.783, United States: Mississippi. <http://proquest.umi.com/pqdwweb>.
- Sharma, S. (2011). *Attributes of School Principals- Leadership Qualities & Capacities*. Institute of Principalship Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.