

البحث الحادي عشر:

الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف وعلاقتها في الرضا الوظيفي للمعلمين.

إعداد :

د. بدرية مبارك الجساسي
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان
د. محمد سليمان الجرايدة
جامعة نزوى سلطنة عمان

الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف وعلاقتها في الرضا الوظيفي للمعلمين.

د. بدرية مبارك الجساسي
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان
د. محمد سليمان الجرايدة
جامعة نزوى سلطنة عمان

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف والرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (١١٦) فقرة وزعت في (٧) مجالات رئيسة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (٥٢٦) مديرا ومديرة ومعلما أول. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف والرضا الوظيفي للمعلمين، وان مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء متوسطا، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بمجموعة توصيات منها: حصر احتياجات المعلمين التي من شأنها رفع الرضا الوظيفي للمعلمين، إيجاد فرص للمعلمين في اظهار طاقاتهم وابداعاتهم ودعمهم بكافة الجهود حتى نحقق مستوى رضا عال، التركيز على المعلمين في البرنامج التحفيزي الاثرائى من أجل رفع الدافعية للعمل وايجاد مستوى قبول عالي لمهنتهم، طرح برامج تدريبية للمعلمين بناء على احتياجاتهم الفعلية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، نظرية المسار والهدف، الرضا الوظيفي.

The Leadership Styles of the Principals of Post- basic Education Schools in Sultanate of Oman according to Path-Goal Theory and its Relationship on Teachers Job Satisfaction

Badariya Mubarak Al-Jassasi & Dr.mohammed Suliman Algaridih

Abstract:

The study aimed at identifying the Relationship between leadership styles of the principles of Post -Basic Education Schools in Sultanate of Oman according to Path-Goal Theory and its Relationship on Teachers Job Satisfaction. To achieve the objectives of the study, a questionnaire composed of (116) items was designed and spread over (7) main fields. After checking the validity and reliability of the questionnaire, (67) Principals and first teachers were invited to respond to the items of the questionnaire. The study also showed highlighted the following findings: No relationship between exist leadership styles of the principles of Post Basic Education Schools in Sultanate of Oman and according to Path-Goal Theory and its Relationship on Teachers Job Satisfaction, And that the level of job satisfaction for teachers was average, In light of this, the study proposed a set of recommendations including: Inventory of the needs of teachers to raise the job satisfaction of teachers, create opportunities for teachers to show their energies and creativity and support all efforts to achieve a high level of satisfaction, focus on teachers in the incentive program in order to raise motivation to work and find a high level acceptance of their profession, and offering training programs for teachers based on their actual needs.

Keywords: The Leadership Styles, Path-Goal Theory, Employee Satisfaction

• مقدمة :

تمثل المدرسة منظومة تربوية مهمة ومركز إشعاع، وتطوير وتنمية في المجتمع ومركز لتجمع أفراد بمسؤوليات ومهام وأهداف مختلفة تحت إدارة وقيادة مدير المدرسة ويتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك سمات وخصائص تساعد في القدرة على التعامل مع هذه الأمزجة من البشر. ولا بد له أن يمتلك المعرفة العامة في الأقل عن أهم الأنماط، والأساليب القيادية التي يجب أن يتعامل بها وفقا للموقف والبيئة والأفراد، وعليه فهو مطالب بإحداث التغيير في الأفراد يحقق الأهداف المنشودة.

كانت الإدارة قديما من صفاتها البساطة وعدم التعقيد لبساطة المؤسسات ومحدودية وقلة وظائفها، وتعتمد على الخصائص والسمات الشخصية للقائد، وتطور هذا المفهوم نتيجة للتغيرات التي حدثت في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية التي أخذت بالتسارع في الوقت الراهن، الأمر الذي أدى إلى جعل المؤسسات تتسم ببنية ووظائف معقدة، وأصبح وجود قائد فاعل نتيجة لهذه التطورات أمرا ملحا. ومن هنا ركز الباحثون على دراسة العلاقات بين الأفراد في موقع العمل وذلك بهدف التعرف على تأثير هذه العلاقات بين الأفراد في الإنتاجية والرضا الوظيفي (حداد ومحافظة، ٢٠١٠).

ويتطلب التحدي الذي يواجه قائد القرن الحادي والعشرين لعب عدة أدوار متعددة ومتطورة تنسجم مع التغيير الحادث وتتواءم مع المستجدات الكثيرة المتلاحقة في كل ميادين الحياة. ومن هنا وفي ضوء تلك التحديات لا بد أن يتسم المدير القائد بسمات وخصائص معينة؛ لمواجهة تلك التحديات التي يواجهها (الحريري، ٢٠١١). كما أن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة كما أنها تسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها، وتدريب أفرادها بوصفهم أساسا لنجاح العمل خصوصا عند اتخاذهم من القائد قدوة لهم، وتظهر أهمية القيادة كذلك في قدرة القائد على التخطيط، وتحويل الأهداف إلى نتائج، ووضع خطط مستقبلية فاعلة مبدعة (خير، ٢٠١٣). ولا بد للقائد أن يمتلك مهارات قيادية متعددة مثل المهارات الفنية كإلمامه بتخصصه في الفرع الذي يعمل به والمهارات الإنسانية التي تعنى بقدرته على التعامل مع كافة الموارد البشرية في مؤسسته، ومهاراته التنظيمية كالتخطيط وإدارة الفريق، وغيرها من العمليات التي تواجه العمل، والمهارات الفكرية كقدرته على الاستنباط والاستنتاج والذاكرة الجيدة. إضافة إلى تعدي مسلك المنحى القيادي الذي يمارس الوظائف الفنية كالتخطيط، وتقسيم الأعمال وإدارة الاجتماعات إلى رسم مسارات لأهداف المؤسسة؛ حتى يحققها في جو من التقبل والتحفيز والإنسانية والرضا والوظيفي. (العجمي، ٢٠٠٨) ونظرا لتعدد عملية التعلم والتعليم فإن الإدارة التعليمية تتضمن مستوى فنيا متخصصا لتمييز عملياتها وتنوعها، وهذا التعقيد إن لم يتم التعامل معه بمهارة فنية متخصصة قد يؤدي

إلى كثير من المشكلات التنظيمية، لأن إدارة النظم التعليمية بحاجة إلى استكشاف أفضل السبل والبدائل في التعامل مع الإنسان وبناء عليه فإن مدير المدرسة الفاعل هو القادر على التأثير في مخرجات المجموعة، التي تعني تحقيق الأهداف للمؤسسة والجماعة، كما يعمل على تنمية الرضا الوظيفي لأعضائه ورفع الروح المعنوية لديهم (حداد ومحافظة، ٢٠١٠).

ومن هنا فإن أهم أدوار المدير تتمثل في الوصول بأفراد المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال آليات محددة وهو ما نصت عليه نظرية المسار - الهدف . إذ تعد نظرية المسار - الهدف من النظريات الحديثة التي ظهرت بعد النظرية الموقفية التي بنيت على نتائج بحوث ودراسات جامعة أوهايو حيث طورها روبرت هاوس وتبرس ميشيل عام ١٩٧٤م وهي تفسر كيف يؤثر القائد على تابعيه وإدراكهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية والحصول على مسارات لإدراك الأهداف وتتكون النظرية من أربعة أنماط: الموجه: وهو قدرة المدير على توجيه العاملين معه؛ لتحقيق الهدف، ورسم المسار لهم من خلال الأنظمة والمعايير والتوجيهات النمط الثاني المساند: وهو الإنساني ويتمثل في قدرة القائد على إيجاد الجو المريح الذي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. النمط الثالث المشارك: وهو إدراك المدير لأهمية التشارك في العمل حتى يصل بالمرؤوسين؛ لتحقيق الهدف واتخاذ القرار. أما النمط الرابع فهو المهتم بالإنجاز التحصيل الدراسي وهو قدرته على وضع أهداف متعددة قابلة للتحدي ويتوقع من العاملين لديه السعي نحو إنجازها وتحقيقها هادفاً بذلك تطوير العمل وتحقيق الهدف بجودة عالية. إن ممارسة مدير المدرسة لهذه الأنماط الأربعة يؤدي إلى إيجاد بيئة إبداعية للعمل في مؤسسته ومنها يخلق بالعاملين معه والطلاب نحو تحقيقهم أهدافهم الشخصية والمؤسسية. وذلك من خلال الرضا الذي سيحدثه إشباع حاجات العاملين مع تحقيق أهداف المؤسسة. وتؤكد النظرية أن القائد الفعال يتبع في سلوكه تزويد العاملين بالإرشادات والمكافآت التي تحقق الرضا الوظيفي للأداء وتصرفاتهم التي يتم رؤيتها بطرق للتأثير في إحساس العاملين بوضوح المسارات للأهداف؛ وعليه يحتم نجاح مدير المدرسة على قدرته على تحديد مسارات العاملين؛ لتحقيق الأهداف بجودة عالية (عبيدات، ٢٠٠٧).

ويعد الرضا الوظيفي من أهم الحاجات النفسية التي تؤثر في الفرد التي تساهم في رفع مستوى الأداء في منظمات العمل. كما يعد من المفاهيم التي يصعب تعريفها وقياسها، وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل التي تسببه فهو ظاهرة معقدة، فقد عرفه لوك (lock) بأنه حالة انفعالية من السعادة والشعور الإيجابي ناتج عن تقييم الفرد بوظيفته أو خبراته في تلك الوظيفة. تشير الدراسات التربوية الحديثة إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن إحساس داخلي للشخص يتمثل في شعوره بالارتياح والتوافق النفسي والعاطفي نتيجة لإشباع حاجاته وأدائه لمهام وظيفته التي يعمل بها بالإضافة إلى رغبة الفرد في الإنجاز وتحقيق أهدافه وطموحاته المستقبلية (حسن والجلامنة، ٢٠١٣).

ما سبق يشير الى ان هذه النظرية تختلف عن النظرية الموقفية في إمكانية انتهاج القائد لأكثر من نمط سلوكي واحد، على عكس النموذج الموقفى الآخر الذي يؤكد على نمطين سلوكيين فقط (المهام والعلاقات) كما أنها تحاول الحصر الشامل لكل المتغيرات التي تؤثر في الموقف القيادي، وتأتي هذه النظرية لقياس فاعلية القائد من خلال الدافعية للمرؤوسين، ومدى رضاهم عن القائد، فكلما ارتفعت الدافعية كان هذا دليلا على فاعلية القائد وقوة تأثيره على تابعيه مما يسهم بشكل بالغ انجاح أهداف المؤسسة. وفيها يوضح القائد المسار لمساعدة أتباعه على تحقيق الأهداف وجعل الطريق أمامهم أسهل عن طريق التقليل من العقبات وتذليلها. وأظهرت البحوث أن أداء الموظف والرضا يتأثران بشكل إيجابي عندما يعوض القائد عن أوجه القصور إما في الموظف أو إعدادات العمل. على العكس من نموذج فيدلر الظريفي، فإن نموذج المسار والهدف ينص على أن أساليب القيادة الأربعة قابلة للتغيير والتنوع، وأنه يمكن للقادة اعتماد أي من الأساليب الأربعة بحسب ما يقتضيه الموقف.

• ثانيا: الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثين وإطلاعهما، لم يجدا دراسات إجريت في سلطنة عمان تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، وعلى الرغم من حداثة الموضوع عثر على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الاكثر قربا وصلة بموضوع الدراسة الحالية:

هدفت دراسة لينن (Lynn, 2002) إلى الكشف عن دور مديري المتدربين الجدد في تقديم الدعم والتوجيهات باستخدام نظرية المسار والهدف ودورها في تمكن المتدربين من أداء أدوارهم بطريقة فاعلة وبرضا عالي. ولقد استخدم الباحث عينة عدها ٨٥ متديرا جديدا في معهد التثقيف الصحي مستخدما أدوات المسح بدراسة تجريبية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية عالية بين دور المدير في الدعم والمساندة والتوجيه ومشاركة التدريب والرضا في عملية التعليم.

كما هدفت دراسة (القاسم، ٢٠٠٣) إلى التعرف الى الأنماط السائدة لدى مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية نابلس في دولة فلسطين وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين فيها معتمدا على متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وأثرها على الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت ٢٥٠ معلما ومعلمة . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي: مستخدما أداة؛ لقياس الرضا الوظيفي عند المعلمين والمعلمات والثانية لقياس الأنماط القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والعاملين في المدارس الحكومية في تربية نابلس للعام الدراسي . وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها : توجد درجات رضا وظيفية كبيرة للمعلمين وأن النمط الأفضل هو النمط الديمقراطي . مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.

وجاءت دراسة (الصليبي، ٢٠٠٥) الانماط القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في الاردن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد، وبيان علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وادائهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الاردن، العاملين فيها خلال العام الدراسي (٢٠٠٣/٢٠٠٤) البالغ عددهم (١٠٤٨) مديرا ومديرة، ومن جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة البالغ عددهم (١١٣١٥) معلما ومعلمه، موزعين على ١٠٤٨ مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من ٣١٥ مديرا ومديرة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ومن ١٢٦٠ معلما ومعلمه. مستخدما ٣ أدوات (مقياس الانماط القيادية مشتملا على ١٢ فقرة، مقياس الرضا الوظيفي مشتملا ٣٤ فقرة، مقياس الاداء الوظيفي واشتمل على ٥٩ فقرة). اظهرت العديد من النتائج أهمها وجود اثر للتفاعل بين النمط القيادي والرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي

وهدفنا (السطل، ٢٠٠٥) في دراستها التي جاءت بعنوان اثر الانماط القيادية في وظائف ادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية، إلى توضيح اثر الانماط القيادية (النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الخبير، النمط الاستشاري، النمط المشارك) على وظائف ادارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز العاملين، ادارة الاداء) ومعرفة مدى تأثير العوامل الديموغرافية على هذه المتغيرات، وذلك من أجل التوصل الى النتائج والتوصيات التي تساعد في زيادة فعالية وكفاءة الوزارات الاردنية بشكل عام. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مختلف الفئات الادارية العاملين في الوزارات الاردنية التي بلغ عددها (٢٥) وزارة وتم اختيار (٧)وزرات، بلغ حجم عينة الدراسة (٣٤١) موظفا. ولتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة مؤلفة من جزئين، الجزء الاول تناول البيانات الخاصة بالعوامل الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة) والجزء الثاني تناول فقرات الدراسة البالغ عددها (٥٦) فقرة شمل متغيرات الدراسة (المستقل والتابع). وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: اذ تبين أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية للانماط القيادية في وظائف ادارة الموارد البشرية وكان هذا الاثر بدرجات مختلفة، فقد كان النمط القيادي المشارك هو صاحب اكبر اثر في وظائف ادارة الموارد البشرية. كما يوجد تأثير بسيط للعوامل الديموغرافية في وظائف ادارة الموارد البشرية.

في حين عرض دارويش ونيساريت (Darwish, and Nusairat, 2008) من جامعة نوتردام الهندية وجامعة كليرمونت للدراسات العليا كاليفورنيا في الولايات المتحدة مذكرة بحثية قصيرة بعنوان أهمية قيادة المعاملات؛ للتنبؤ بالاداء والرضا في إطار نظرية المسار الهدف. تم اختبار الفرضيات المستمدة من بين مبائ نظرية مسار الهدف (هاوس ١٩٩٦م) ونظرية القيادة التحويلية (باس ١٩٨٥م) اذ تم جمع البيانات ١٧٩ معلما في المدارس الثانوية ومديريهم. وتم فحصها باستخدام الانحدار الهرمي. وأشار التحليل أن قيادة المعاملات كان لها دور أقوى

من القيادة التحويلية في تفسير معيار التباين الفريدة من نوعها . بالإضافة الى ذلك كان كل من قيادة المعاملات القيادة التحويلية لهما علاقة تفاعلية سلبية؛ للتنبؤ بنتائج الأداء ، مثال ذلك رؤية القائد والتفكير التحفيزي ، ارتبطت بصورة إيجابية أكثر مع اداء الموظف عندما كان القائد يستخدم مكافآت مشروطة .

كما هدفت دراسة(حداد ومحافظة، ٢٠١٠) إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظر العاملين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧)مديرا ومديرة و(٤٠٠) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وقد استخدمت الدراسة: أداتين الأولى للرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والثانية هدفت لقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الأساسية .وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية وهي: أن جميع أفراد العينة حصلوا على درجة رضا وظيفي مرتفع، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر النمط القيادي ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة .

• ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- ويتضح 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 مهمة في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس وبالذات في سلطنة عمان .
- ◀ غالبية الدراسات ركزت على ممارسة الأنماط القيادية بشكل عام .
- ◀ تميزت هذه الدراسة من الدراسات السابقة: في كونها تعد دراسة تحليلية نظمية لدرجة ممارسة نظرية المسار والهدف في القيادة في مدارس التعليم في سلطنة عمان .

• مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد مدير المدرسة قائدا تربويا يعمل في مؤسسته التربوية التي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التعليمية وهو القادر على تحقيق أهدافها ورسم المسارات الواضحة؛ لتحقيق تلك الأهداف وهذا يتطلب منه امتلاك مواصفات قيادية تواجه التحديات وتوجد بيئة تحفيزية للعمل وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة. وقد زاد الاعتراف في الآونة الأخيرة بأهمية المهارات القيادية لمديري المدارس التي يعول عليها التعامل مع العاملين في المدرسة؛ مما يسهم في إيجاد بيئة مدرسية تحفز العاملين على بذل المزيد من العطاء وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وهذا بدوره يزيد من رضاهم الوظيفي. وبعد استعراض الدراسات العمانية لاحظ الباحثان ندرة الدراسة التي تناولت مجال الأنماط القيادية لمديري المدارس بشكل عام، وكذلك لا توجد دراسة من بينها تناولت أثر تلك القيادة في الرضا

الوظيفي للعاملين في هذه المدارس وهذا ما أكدته أيضا دراسة (الكلباني ٢٠٠٧). كما أن بعض الدراسات السابقة في هذا المجال أوصت بضرورة دراسة تحليل الأنماط القيادية لمديري المدارس وفقا لنظريات القيادة الإدارية ومنها نظرية المسار والهدف. لهذا جاءت الدراسة عن هذه النظرية التي تأتي للإجابة عن التساؤلات الآتية:

« ما درجة تطبيق الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي ما بعد الأساسي بسلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف من وجهة نظر مديري المدارس؟

« ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل بالمدارس؟

« ما العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف والرضا الوظيفي للمعلمين؟

• أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

« التعرف الى الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار - الهدف من وجهة نظر مديري المدارس .

« استكشاف واقع ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان لعناصر القيادة في نظرية المسار - الهدف (الموجه و المشارك والمهتم بالإنجاز والداعم).

« التعرف الى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل.

« التعرف الى العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف والرضا الوظيفي للمعلمين.

• أهمية الدراسة

أكدت الدراسات التربوية أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس كما أكدت أن نجاح المؤسسة التعليمية مرهون بمدى رضا العاملين فيها. وبشكل أكثر تحديدا فان أهمية هذه الدراسة تتجلى فيما يأتي :

« يؤمل من هذه الدراسة من خلال بحثها في الأنماط القيادية لمديري المدارس، تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس عن مدى ممارستهم للأنماط القيادية الفعالة وفقا لنظرية المسار والهدف

« قياس الرضا الوظيفي للعاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي تبعا للأنماط القيادية في نظرية المسار - الهدف.

« ستكون معينا لوزارة التربية والتعليم في الكشف عن أنماط قيادية تساعد في رفع الرضا الوظيفي للمعلمين؛ مما قد يساعد الوزارة في تطوير الكثير من البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

- ◀◀ يؤمل من هذه الدراسة اضافة معرفية للمكتبة العربية، ويؤمل ان يكون لها انعكاسات ايجابية على الميدان التربوي.
- ◀◀ كما ان هذه الدراسة يمكن ان تكون نواة لدراسات اخرى في انماط القيادة لمديري المدارس تبعا لنظريات القيادة الاخرى .
- ◀◀ ومما يزيد من اهمية الدراسة من اهمية موضوعها وعدم عثور الباحثين على دراسة واحدة تتناول هذا الموضوع الحيوي في الميدان التربوي وفقا لإطلاعهما .

• مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

- ◀◀ نظرية المسار - الهدف: نظرية من نظريات القيادة الموقفية الحديثة تفسر كيف يؤثر القائد في تابعيه، من خلال تحديد أهداف العمل ومسارات تحقيقها.
- ◀◀ الرضا الوظيفي: هو الشعور الداخلي للعاملين الذي يمكن إيجاده تبعا لعوامل عديدة من خلال البيئة المدرسية والممارسات القيادية، يؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف في العمل .

• محددات الدراسة

- ◀◀ الحدود المكانية: طبقت الدراسة على أربع محافظات تعليمية تابعة لوزارة التربية والتعليم (محافظة الظاهرة ومحافظة الداخلية ومحافظة البريمي ومحافظة الشرقية جنوب).
- ◀◀ الحدود الموضوعية: حددت هذه الدراسة الأنماط القيادية وفقا لنظرية المسار - الهدف (النمط المشارك والداعم والموجه والمهتم بالإنجاز) والرضا الوظيفي .
- ◀◀ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم والمعلمين الأوائل في أربع محافظات تعليمية في سلطنة عمان (محافظة الظاهرة ومحافظة البريمي ومحافظة الداخلية ومحافظة الشرقية جنوب).

• اجراءات الدراسة

• أولا منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعد أكثر ملائمة لأغراضها الذي يتضمن جمع البيانات وتحليلها .

• ثانيا: مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم ما بعد الأساسي والمعلمين الأوائل بسلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ في أربع محافظات تعليمية هي: الظاهرة ، البريمي ، الداخلية ، والشرقية جنوب، والبالغ عدد مديريها (٣٧٠) مديرا ومديرة بينما بلغ عدد معلميهما الأوائل (١١١٦) معلما .

• ثالثا: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٥٢٦) مديرا ومديرة ومعلما أول .وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية اذ بلغ عدد مديري ومديرات المدارس (١٧٥) شكل ما نسبته

(٤٨٪) من مجتمع الدراسة بالنسبة للمدرء ، وبلغ عدد المعلمين الاوائل (٣٥١) معلما أول أي ما نسبته (٤٢٪) من مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالمعلمين الاوائل .

• رابعا:أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة للدراسة وذلك بالاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة، ومن بينها دراسة (الصليبي، ٢٠٠٥) وقد تكونت من ١١٦ فقرة موزعة في ٧ مجالات رئيسة.

• صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة المحكمين ، ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وبلغ عددهم ١٣ محكما . 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 لتتناسب والمجال الذي وضعت من أجله . وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية ١١٦ فقرة موزعة على سبعة مجالات ، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (likert) الخماسي، وقد تم تصحيح استجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

- ◀ أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل " درجة موافقة عالية جدا".
- ◀ أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل " درجة موافقة عالية " .
- ◀ أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل " درجة موافقة متوسطة".
- ◀ أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل " درجة موافقة منخفضة".
- ◀ أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل " درجة موافقة منخفضة جدا".

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة فاعلية المشرف التربوي والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة الحاجة إلى ثلاثة مستويات، بناءً على متوسطات الاستجابات، وقد تم استخدام التصنيف الآتي في تفسير النتائج:

جدول (١) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المعيار	درجة الموافقة	المتوسط
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	منخفضة	٢.٣٣-١
المتوسط	متوسطة	٣.٦٧-٢.٣٤
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	عالية	٥ - ٣.٦٨

ويمكن تبرير استخدام هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يأتي:
قام الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقا للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة) أي: (٥ - ١) ÷ ٣ = ١.٣٣ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2,33 = 1,33 + 1,00 \lll$$

$$3,66 = 1,33 + 2,33 \lll$$

$$5,00 = 1,33 + 3,66 \lll$$

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

$$\lll (1,00 - 2,33) \text{ درجة منخفضة.}$$

$$\lll (2,34 - 3,66) \text{ درجة متوسطة.}$$

$$\lll (3,67 - 5,00) \text{ درجة عالية.}$$

• ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكافة مجالات الدراسة السبع إذ بلغ قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٩٨) وهي مقبولة لإغراض البحث العلمي

• المعالجة الإحصائية:

بعد ان تم تجميع الاستبانة قام الباحثان بتفريغها وذلك بإعطاء كل إجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية ، وتم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، ومعامل ارتباط بيرسون.

• عرض النتائج ومناقشتها

تم عرض النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

• عرض نتائج السؤال الأول :

ما واقع تطبيق الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي ما بعد الأساسي بسلطنة عمان وفقاً لنظرية المسار - الهدف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ؛ للحكم على درجة تطبيق مديري المدارس للأنماط القيادية الأربعة المتضمنة في الاستبانة : النمط القيادي الموجه، النمط القيادي المشارك، النمط القيادي المهتم للإنجاز، النمط القيادي الداعم.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية وفقاً لنظرية المسار والهدف مرتبة تنازلياً.

م	النمط	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
١	الداعم	١٧٥	٤.٤	٠.٨١
٢	المشارك		٤.١	٠.٩٠
٣	المهتم للإنجاز		٤.١	٠.٨٤
٤	الموجه		٤.٢	٠.٨٧
المتوسط العام			٤.١٦	

أظهرت نتائج هذا السؤال أن تطبيق الأنماط القيادية الأربعة تبعاً لنظرية المسار والهدف من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس عينة الدراسة كان بدرجة

كبيرة وذلك اعتمادا على المعيار الذي اعتمده الدراسة؛ حيث بلغت المتوسطات بين ٤.٤٦ - ٤.٠٢. وقد يعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية التي اعتمدها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس كانت بشكل عام مركزة في مجال تنمية الأساليب القيادية لمديري المدارس خلال الخمس السنوات الاخيرة. وبينت النتائج أن النمط الموجه والذي بلغ متوسطه (٤.٠٢) هو الأقل في المتوسطات العامة للأنماط الأربعة، وقد يعزى ذلك لوجود خطط واضحة تحدد العمل المدرسي فتكون الحاجة للتوجيه قليل مقارنة بالأنماط الأخرى بسبب اعتماده على الروتين والتكرار في العمل، كما أنه في حال الحاجة إليه يكون فقط للوظائف الجديدة أو المعلمين الجدد أو المهمات التي تظهر تعقيدا. وأن المعايير واضحة وثابتة من الوزارة أو المديرية بالمحافظات. من جهة أخرى فإن وزارة التربية والتعليم قد حددت خطة إنماء مهني موحدة تصدرها بناء على الرجوع الميداني العام، ومن ثم يتم تطبيق البرامج التدريبية بشكل عام لكل السلطنة بناء على ذلك. وجاء النمط المشارك والمهتم للإنجاز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.١) وقد يعزى ذلك أن مديري المدارس يشاركون المعلمين الأوائل في وضع الخطط الخاصة بهم إذ أنها تنبثق من الخطة العامة للمدرسة ومن نتائجها نهاية كل عام، وجاء النمط المشارك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١) وقد يرجع ذلك؛ لتوجه السلطنة كاملا ممثلة بوزارة التربية والتعليم إلى رفع المستوى التحصيلي والاهتمام به في ضوء مؤشر دافوس لجودة التعليم الذي جاءت فيه سلطنة عمان في الترتيب قبل الأخير؛ مما يجعل اهتمام الجميع ينصب على رفع المستوى التحصيلي في المدارس، الأمر الذي يوضح سبب وجود هذا النمط في مستوى درجة الممارسة الكبيرة.

في حين جاء النمط الداعم الأعلى في المتوسطات اذ وصل الى (٤.٤٦)، الذي يتوقع أنه هو النمط الغالب في المدارس، إذ قد يعزى ذلك لإحساس مديري ومديرات المدارس بالحاجة الماسة لدعم المعلمين في ضوء الضغوطات التي تحيط بهم من ارتفاع الانصبية وتعدد المناهج وصعوبة المناخ وكذلك وجود معلمين خارج محافظاتهم، وقد يكون هذا النمط هو الأعلى لعلم المدير بأهمية دعمه وتحفيزه للمعلم حتى يوجد بيئة تنافسية مبدعه متجددة في العمل كما قد يعود الى إدراك المدير بأهمية الدعم في بيئة العمل الأمر الذي يجعلها تتميز بالتآلف؛ حتى يكون الإنجاز أفضل، كما أن وزارة التربية والتعليم كثفت في الفترة الأخيرة دورات تدريبية في العلاقات الإنسانية وذلك لأهميتها في توثيق العلاقة بين المدير والعاملين بالمدرسة، كما ركزت على التحفيز والدعم وإثارة الدافعية، ومهارات العمل كفريق ووجود هذه القيمة مضمنة في خطة المدرسة. وتؤكد الفقرة الخامسة وفقا للترتيب التنازلي في فقرات النمط الداعم هذا الرأي حيث نصت على "تعتبر قيمة العمل كفريق أولوية في خطتك المدرسية" وحصلت على متوسط (٤.٥٠) الأمر الذي يجعل النمط الداعم هو الأكثر تطبيقا في المدارس. وفيما يلي تفسير نتائج كل نمط من الأنماط القيادية على حدة:

• أولاً: النمط القيادي الموجه:

جدول (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات النمط القيادي الموجه مرتبة تنازلياً

م	النمط القيادي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تصدر القرارات وفقاً للوائح والأنظمة	4.58	.81	كبيرة
٢	تصدر توجيهات واضحة لتنفيذ المهام ذات القيمة العالية في تحقيق الانجاز	4.41	.86	كبيرة
٣	تحدد مدة زمنية معينة لإنجاز الأعمال المطلوبة	4.33	.89	كبيرة
٤	توجه المعلمين الأوائل للتخطيط للاجتماعات	4.26	.87	كبيرة
٥	تحدد الأعمال المطلوبة لكل معلم بشكل واضح	4.23	.85	كبيرة
٦	تضع خطط واضحة بمشاركة المعلمين؛ لإنجاز المهام	4.23	.84	كبيرة
٧	تهتم بوضع أنظمة وتعليمات؛ للعمل المطلوب إنجازها	4.14	.81	كبيرة
٨	تقدم تنفيذ راجعة تطويرية للمعلمين حول المهام التي يقدمونها	4.14	.95	كبيرة
٩	تحدد مع المعلمين الصعوبات التي قد تواجههم في المهمة التي يقدمونها	4.08	.85	كبيرة
١٠	تترك مجالاً واسعاً للأفراد في صنع القرار	4.08	.85	كبيرة
١١	تهتم بتغيير الأدوار للمعلمين في المهام	4.04	.85	كبيرة
١٢	تضع معايير ثابتة لتقييم الانجاز	3.99	.94	كبيرة
١٣	ترشح المعلمين؛ للتدريب وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية	3.97	.98	كبيرة
	المتوسط العام	٤.٢		

ويتضح من جدول (٣) أن درجة ممارسة النمط القيادي الموجه كبيرة. إذ جاءت جميع الفقرات بمتوسطات كبيرة. وكانت الفقرة ١٣ الأقل بين الفقرات في المتوسطات التي تنص (ترشح المعلمين للتدريب وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية) بمتوسط = ٣.٩٧. ويشير المتوسط العام لهذا المجال أن مديري مدارس مابعد الأساس يمارسون النمط القيادي الموجه بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط العام (٤،٢). وقد تعزى هذه النتيجة اللامركزية في مدارس السلطنة وتوجه أغلب القيادات إلى التطبيق الدقيق للوائح والأنظمة. وإلى وضوح تطبيق المهام ذات القيمة العادية إما للتكرار أو لوجود دليل عمل صادر أو توصيف محدد لها فلا يكون المدير موجهها إلا في المهام العالية بينما قد يكون نمطاً من الأنماط الثلاثة الأخرى مناسباً للمهام العادية. و المرونه في العمل وإمكانية تحقيق الانجاز بالمعايير التي اتفق عليها فريق العمل بالمدرسة وليس بمعايير مدير المدرسة.

• ثانياً: مجال النمط القيادي المشارك:

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات النمط القيادي المشارك مرتبة تنازلياً

م	النمط القيادي المشارك	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم.	4.58	.81	كبيرة
٢	تولي المعلمين ذوي الخبرة مهام تناسب خبراتهم.	4.49	.85	كبيرة
٣	تطلع المعلمين على أهم المستجدات والمشكلات في المدرسة.	4.41	.86	كبيرة
٤	تطلب اقتراحات من المعلمين؛ لعلاج المشكلات الطارئة.	4.33	.89	كبيرة
٥	تساند المعلمين الجدد لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.	4.33	.85	كبيرة
٦	تترك للمعلمين فرصاً لتولي مهام قيادية داخل المدرسة.	4.26	.87	كبيرة
٧	تترك فرصاً للمعلمين لاختيار الأنشطة، والبرامج التدريبية وفقاً لميولهم ورغباتهم.	3.97	.98	كبيرة
٨	تطرح برامج تدريبية للمعلمين بناء على احتياجاتهم.	3.87	.86	كبيرة
٩	تشارك المعلمين الأوائل في التخطيط للاجتماعات.	3.86	.98	كبيرة
١٠	تضع أهدافاً واضحة للمعلمين نهاية كل مهمة.	3.82	.84	كبيرة
١١	تشارك في وضع الخطط للمعلمين الأوائل بمدرستك.	3.71	1.05	كبيرة
١٢	تتعاون مع المعلمين في التخطيط للبرامج التدريبية.	3.70	.٩٧	كبيرة
	المتوسط العام	٤.١		

يتضح من جدول (٤) أن درجة ممارسة النمط القيادي المشارك كبيرة. إذ جاء تجميع فقرات المجال ضمن درجة الممارسة الكبيرة. وبشكل عام فإن متوسط المحور يشير إلى أن مديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي يمارسون النمط القيادي المشارك بدرجة كبيرة بمتوسط عام (٤.١). وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود شراكة فعلية بين المدير والمعلم؛ ووجود خبرات عالية تناسب العمل وتعطي قيمة عالية للإنجاز إذ تتقارب الأفكار باعتبار الخبرة بين المعلم والمدير الأمر الذي يجعل الإدارة تشاركية أكثر منها رئيسية ومرؤوس إذ أن وجود ذوي الخبرة في أماكن تناسب خبراتهم يعطي المدير ثقة عالية بقدرتهم على التخطيط السليم للبرامج التدريسية؛ مما قد يؤدي إلى تقليل العملية التشاركية بين الطرفين في هذا الجانب.

• ثانياً: مجال النمط القيادي المهتم بالإنجاز.

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعياريّة لفقرات النمط القيادي المهتم بالإنجاز مرتبة تنازلياً

م	النمط القيادي المهتم بالإنجاز	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تركز على التحصيل الدراسي أو لوية أساسية	4.63	.80	كبيرة
٢	تتابع نمو المستوى التحصيلي للطلاب..	4.53	.83	كبيرة
٣	تعزز أعمال الأفراد، أو الجماعات في مجال التحصيل الدراسي	4.48	.83	كبيرة
٤	تشجع على وجود برامج علاجية للطلاب ذوي الأداء المنخفض.	4.48	.84	كبيرة
٥	تسمح لولي الأمر المناقشة لنتائج الطلبة	4.47	.82	كبيرة
٦	توجه المعلمين؛ لتنمية أدائهم التدريسي الذي يسهم في رفع التحصيل الدراسي.	4.46	.80	كبيرة
٧	توجه وظائفك الإدارية نحو تحسين مخرجات التعلم والتعلم.	4.43	.71	كبيرة
٨	تشجع الطلاب على المشاركة في فعاليات ومناشط علمية تسهم في رفع تحصيلهم الدراسي	4.43	.83	كبيرة
٩	تشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهم الطلبة.	4.42	.85	كبيرة
١٠	تستفيد من المعلمين ذوي الخبرات الطويلة من في تنفيذ برامج علاجية للطلاب.	4.39	.83	كبيرة
١١	تحرص على الاحتفاء بالإنجاز في التحصيل الدراسي أو لا بأول.	4.38	.89	كبيرة
١٢	تطور وعي المعلمين بأهمية أدوارهم في رفع المستوى التحصيلي.	4.31	.86	كبيرة
١٣	تضع حداً فاصلاً بين العلاقات الشخصية وإنجاز العمل	4.30	.84	كبيرة
١٤	تتبنى مبادرات و أفكاراً ابتداعية تساعد في رفع التحصيل الدراسي.	4.30	.84	كبيرة
١٥	تضع الخطط بناء على تحليل النتائج الكمي والنوعي.	4.29	.86	كبيرة
١٦	تقدم شرحاً كمياً ونوعياً لنتائج الطلبة	4.28	.88	كبيرة
١٧	تنوّم في أساليب تعزيز الأفراد أو الجماعات من المتعلمين .	4.27	.87	كبيرة
١٨	تهتم بالنمو المتكامل للطلاب معرفياً ومهارياً ووجدانياً.	4.26	.85	كبيرة
١٩	تولي عناية خاصة بالمعلمين المحتاجين للدعم.	4.20	.82	كبيرة
٢٠	تتابع التوظيف الدقيق لتقنيات التعلم التي تسهم في رفع المستوى التحصيلي للطلبة.	4.18	.88	كبيرة
٢١	تضع أنظمة وقوانين تعزز أداء المعلمين والطلاب.	4.06	.90	كبيرة
	المتوسط العام	٤.١		

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى ممارسة النمط القيادي المهتم بالإنجاز انحصرت بين ٤.٦٣ - ٤.٠٦ أي بدرجة كبيرة. ومتوسط حسابي عام (٤.١) وهذا يشير إلى أن مديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان يمارسون النمط القيادي المهتم بالإنجاز بدرجة كبيرة. الأمر الذي يعزى؛ لتوجه الوزارة في

تقليل الأنشطة التربوية والتركيز على المسابقات العلمية في التحصيل الدراسي. وإلى اهتمام إدارات المدارس وتوجيهها في الاهتمام بالتحصيل الدراسي والتركيز عليه. وقد يعزى إلى أن العمل في هذا الجانب من المعلم وإنجاز الطاب هو واجب على كلا الطرفين دون الحاجة إلى التعزيز ووجود الأنظمة؛ مما قد يعزى لوجود برامج واضحة وقوانين ثابتة من قبل الوزارة تغطي هذا الجانب ويكون دور الإدارة تكميلياً في المتابعة والتنفيذ والإنجاز.

• رابعاً: النمط القيادي الداعم

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات النمط القيادي الداعم مرتبة تنازلياً

م	النمط القيادي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تنظر للمدرسة بأنها بيئة جذب لا بد أن تتوافر فيها الأجواء المناسبة للإنجاز.	4.58	0.82	كبيرة
٢	تظهر المساواة في التعامل مع المعلمين.	4.57	0.78	كبيرة
٣	تبذل جهداً عالياً؛ لتوفير جو من الألفة داخل المدرسة.	4.54	0.8	كبيرة
٤	توفر مناخاً اجتماعياً ديمقراطياً داخل المدرسة يدعم المعلمين ويعزز أدوارهم.	4.51	0.78	كبيرة
٥	تعد قيمة العمل كضيق أولوية في خطتك المدرسية.	4.50	0.80	كبيرة
٦	توجد وسائل اتصال، وتواصل متعددة بينك وبين المعلمين.	4.47	0.82	كبيرة
٧	تؤكد على أهمية أدوار المعلم أياً كانت سنوات الخبرة لديه.	4.46	0.82	كبيرة
٨	تهتم بالمعلمين، وعلاقتهم داخل وخارج المدرسة.	4.45	0.88	كبيرة
٩	توزع المهام بطريقة عادلة بين المعلمين.	4.41	0.78	كبيرة
١٠	تهتم بالتقليل من عوامل الإحباط والقلق لدى المعلمين.	4.38	0.79	كبيرة
١١	تميزت قناعة المعلمين بأهمية العمل الذي يقدمونه.	4.38	0.79	كبيرة
١٢	تعتمد على معايير واضحة في توزيع المهام بين المعلمين.	4.27	0.83	كبيرة
	المتوسط العام	٤.٤٦		

يتضح من جدول (٦) أن النمط القيادي الداعم هو الأغلب والأكثر شيوعاً في الممارسة من مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان من بين الأنماط القيادية الأربعة وفقاً لنظرية المسار - الهدف ويمارس بدرجة كبيرة من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦). الأمر الذي قد يعزى لإيمان المدير بأهمية التحفيز والدعم للمعلم، وقد تبين في الفقرات مدى اهتمام إدارات المدارس بالبيئة المدرسية جاذبة للمعلم وهذا ما أكده وجود الفقرة الأولى في الترتيب للجدول "تنظر للمدرسة بأنها بيئة جذب لا بد أن تتوافر فيها الأجواء المناسبة للإنجاز". في حين تلاها "تظهر المساواة في التعامل مع المعلمين" الأمر الذي يجعل شخصية المعلم هادئة متزنة واثقة؛ مما لها وما عليها. وجاءت أغلب الاستجابات للفقرات بدرجة ممارسة كبيرة تفاوتت بين ٤.٥٨ - ٤.٢٧.

• ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان؟

وللإجابة فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوصل إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا

م	المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
١	التحفيز	٣٥١	4.1٠	٠.66
٢	احترام الذات للمعلمين وتقديرها		3.6٠	٠.50
٣	العلاقات الانسانية		3.22	٠.35
المتوسط العام			٣.٦٤	

يتضح من جدول (٧) أن متوسط الرضا الوظيفي لمجال التحفيز قد جاء عالياً بمتوسط حسابي (٤.١٠) وقد تعزى هذه النتيجة التشجيع المستمر من قبل مديري المدارس للمعلمين والحرص على الانماء الوظيفي لهم، بينما جاء متوسط الرضا الوظيفي لمجال احترام الذات للمعلمين واحترامها، والعلاقات الانسانية بدرجة متوسطة متراوحا ما بين (٣.٦٠ - ٣.٢٢). وقد تعزى هذه النتيجة الى قلة اهتمام مديري المدارس باهمية العلاقات الانسانية واحترام المعلمين، لاعتقادهم بان الاهتمام بالعلاقات الانسانية مع المعلمين قد يكون على حساب العمل. وفيما يأتي تفسير نتائج كل مجال من مجالات الرضا النفسي على حدة:

• أولاً: مجال العلاقات الانسانية

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات الانسانية مرتبة تنازليا

مستوى الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط	الرضا الوظيفي
أولاً: العلاقات الانسانية			
كبيرة	٠.79	4.58	١ يهتم بإلقاء التحية والسلام على جميع المعلمين معه.
كبيرة	٠.7٠	4.40	٢ يحرص على تنفيذ القواعد، والقوانين الخاصة بالعمل.
كبيرة	٠.8٠	4.23	٣ يضبط سلوكيات الطلبة من خلال تنفيذ القوانين .
كبيرة	٠.9٠	4.17	٤ يتسم بالصراحة والشفافية في كل الأمور مع المعلمين.
كبيرة	٠.9٠	4.16	٥ يناقش المشكلات مع مجلس الإدارة ويهتم بمقترحاتهم.
كبيرة	٠.89	4.11	٦ مرن في الخطط والاجتماعات وفق الظروف والمستجدات.
كبيرة	٠.8٠	4.10	٧ يوفر الظروف المناسبة لكي تكون اهدافه منسجمة مع اهداف المعلمين
كبيرة	٠.92	4.06	٨ يظهر العدل في التعامل مع المعلمين دون تحيز.
كبيرة	٠.93	4.03	٩ يراعي ظروف العاملين عند الاخفاقات.
كبيرة	٠.96	4.01	١٠ يهتم بإيجاد وقت للجلوس مع المعلمين وتبادل الحديث معهم في أوقات الفراغ
كبيرة	1.04	3.87	١١ يوجد شراكة مجتمعية فاعلة بينه وبين المؤسسات الأخرى.
متوسطة	1.27	2.36	١٢ يعقد اجتماعات كثيرة للعاملين بالمدرسة دون تحديد موعد مسبق.
منخفضة	1.14	2.18	١٣ يتخذ قرارات سريعة دون استشارة أحد.
منخفضة	1.21	2.09	١٤ ينظر إلى أن طاعة المعلمين له طامه حتمية.
منخفضة	1.18	2.08	١٥ لا يهتم بمتابعة القرارات المتفق عليها
منخفضة	1.07	1.88	١٦ يفرض سلطته على المعلمين دون مراعاة رغباتهم.
منخفضة	1.04	1.74	١٧ أغلب الاجتماعات تعليمات دون فتح باب النقاش للمعلمين.
منخفضة	1.09	1.68	١٨ ينسب نجاح المدرسة لنفسه وإخفاقاتها للعاملين معه.
منخفضة	٠.975	1.55	١٩ يحرص على تكوين الشللية والأحزاب في المدرسة.
3.22			المتوسط العام

يتضح من جدول (٨) أن مستوى الرضا النفسي للمعلمين فيما يتعلق بالعلاقات الانسانية جاء متوسطاً (٣.٢٢) ، تراوحت فقراته بين (٤.٥٨ - ١.٥٥) كبيرة الى ضعيفة ، وجاءت الممارسات الانسانية السلبية بمتوسطات ضعيفة كما

هو ظاهر في الفقرات في الجدول من ١٢ - ١٩ ، بينما الممارسات الانسانية الايجابية جاءت بمتوسطات عالية مثال ذلك الفقرة رقم (١ - ٥) في الجدول. وقد تعزى هذه النتيجة الى قلة ادراك مديري المدارس لموضوع العلاقات الانسانية للمعلمين وارتباطها برضاهم الوظيفي بما له من انعكاس على العملية التعليمية التعلمية كلا. يظهر هذه عبر سلوكيات مدير المدرسة المتمثلة في عقد اجتماعات كثيرة للمعلمين، وتفويض سلطته على المعلمين دون مراعاة رغباتهم.

• **ثانياً: مجال التحفيز**

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً

درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط	الرضا الوظيفي
ثانياً: التحفيز			
كبيرة	٣٠.٧٠	4.50	١ يظهر اهتماما عاليا بالتحصيل الدراسي للطلبة.
كبيرة	٨٠.٠٠	4.37	٢ يشجع المعلمين، والعاملين على الانماء المهني.
كبيرة	٧٨.٠٠	4.28	٣ يولي اهتماما بالمشاريع الداعمة؛ لرعاية الطلاب جسدياً وذهنياً ونفسياً.
كبيرة	٤٠.٨٠	4.27	٤ يقدر الأعمال المقدمة من المعلمين ويشجعهم على التطوير.
كبيرة	٨٨.٠٠	4.25	٥ يهتم بالانجاز العالي الجودة وتحقيق المراكز في كل عمل يقدم عليه.
كبيرة	٥٠.٨٠	4.23	٦ يذكي روح التعاون بين المعلمين.
كبيرة	٨٥.٠٠	4.19	٧ يوفر المدير المتطلبات والمواد اللازمة لانجاح العمل .
كبيرة	٨٥.٠٠	4.13	٨ يشجع على القراءة، والاطلاع والتنمية المهنية الذاتية.
كبيرة	٩٤.٠٠	4.11	٩ يؤثر على العاملين بلباقه واتزان ودبلوماسية عالية؛ لانجاز ما يريد انجازهم.
كبيرة	٨٠.٩٠	4.08	١٠ يعطى ملاحظات قيمة وتوجيهات سديدة تطور العمل.
كبيرة	١١.٠٠	3.97	١١ يبدع في التكريم والتحفيز للعاملين.
كبيرة	٢١.٠٠	3.90	١٢ يولي اهتماما بأهمية الترويج والتحديد بين فترة وأخرى.
كبيرة	٩٨.٠٠	3.87	١٣ يوجد فرصاً لتنمية المواهب لجميع للعاملين
		٤٠.٠٠	المتوسط العام

يتضح من جدول (٩) أن مستوى الرضا النفسي للمعلمين فيما يتعلق بالتحفيز جاء كبيراً ويتضح من جدول ، وتراوحت الاستجابات بين (٤.٥ - ٣.٨٧) ، اذ جاءت الفقرة الاولى الاعلى في الترتيب وفق المتوسط الحسابي " يظهر اهتماما عاليا بالتحصيل الدراسي للطلبة." بمتوسط ٤.٥ ، بينما الفقرة الاخيرة على وفق ترتيب المتوسطات "يوجد فرصاً لتنمية المواهب لجميع العاملين" بمتوسط (٣.٨٧) . وقد تعزى هذه النتيجة الى ادراك مدير المدرسة لاهمية التحفيز في العملية التعليمية التعلمية ويظهر هذه عبر تشجيع المعلمين، واهتمامه بالأعمال المقدمة من العاملين ومكافئتهم واذكاء روح التعاون بين المعلمين وتوفير المتطلبات والمواد اللازمة لانجاح العمل. وقد تعزى هذ النتيجة الى تقدير واحترام المدير لاي انجاز يقدمه المعلم، على الرغم من انخفاض المخصصات المالية التي تقدم لمدير المدرسة في مجال تحفيز العاملين من وزارة التربية والتعليم ، إلا أن هذا قد يشير إلى اجتهاد المدير في توفير التحفيز سواء المعنوي أو المادي اجتهاداً لتقدير طاقات المعلمين لديه ،

• ثالثاً: مجال احترام الذات للمعلمين وتقديرها
جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال احترام الذات للمعلمين وتقديرها مرتبة تنازلياً

درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط	الرضا الوظيفي
			ثالثاً: احترام الذات للمعلمين وتقديرها
كبيرة	.69	4.55	١ يحترم المدير ويقدر المعلمين معه في المدرسة
كبيرة	.76	4.40	٢ يولي اهتماماً بالمستجدات التربوية، ونشرها بين المعلمين بالمدرسة.
كبيرة	.88	4.26	٣ يحرص على الاستماع لأراء المعلمين وتبادل الخبرات معهم.
كبيرة	.87	4.26	٤ يظهر ثقة عالية بالمعلمين.
كبيرة	١.9	4.24	٥ يشجع على الابتكار والتجديد وروح التحدي بالمعلمين.
كبيرة	١.9	4.19	٦ يأخذ بالمقترحات المقدمة من المعلمين.
كبيرة	.94	4.15	٧ يشارك المعلمين في حل مشاكل الطلبة بفاعلية وحرص.
كبيرة	.81	4.13	٨ يأخذ بأراء ومقترحات الطلبة وأولياء الأمور.
كبيرة	.91	4.08	٩ يعطي اهتماماً لمشكلات المعلمين الوظيفية ويسهم في حلها.
كبيرة	.91	4.06	١٠ يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار.
كبيرة	.96	4.01	١١ ينمي القدرات القيادية للمعلمين.
متوسطة	1.09	3.67	١٢ يتقبل النقد سواء بالرفض أو التأييد أو التوجيه له.
متوسطة	1.09	3.36	١٣ يعتبر للمعلمين لأي إخفاق في عمله ويعتقد دائماً أنه جزء من أي إخفاق.
متوسطة	1.18	2.31	١٤ يصدر الأوامر للمعلمين ولا يقدم التعليمات.
منخفضة	١.0	1.81	١٥ لا يثق بقدرات المعلمين لديه ولا استعداداتهم.
منخفضة	.91	1.48	١٦ ينسحب من الاجتماعات إذا شعر بعدم قبول اجتماعاته.
	٣.٦		المتوسط العام

يتضح من جدول (١٠) أن مستوى الرضا النفسي للمعلمين فيما يتعلق بمجال احترام الذات للمعلمين وتقديرها كبيراً بمتوسط عام (٣.٦٠). وحصلت (يحترم المعلمين ويقدر العاملين معه في المدرسة لاعلى متوسط بلغ ٤.٥٥، بينما جاءت الفقرة الأخيرة وفقاً للمتوسطات (ينسحب من الاجتماعات اذا شعر بعدم قبول اجتماعاته) بمتوسط ضعيف (١.٤٨). وقد تعزى هذه النتيجة الى قلة اهتمام مدير المدرسة بتنمية القدرات القيادية للمعلمين، وتقبل النقد سواء بالرفض أو التأييد أو التوجيه له، واعتذاره للمعلمين لأي إخفاق في عمله ويعتقد دائماً أنه جزء من أي إخفاق، كذلك اصدار الأوامر للمعلمين، وقلة ثقته بهم.

• ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : ما العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقاً لنظرية المسار والهدف والرضا الوظيفي للمعلمين؟
فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة علاقة الانماط القيادية الاربعة (الموجه والمشارك والمهتم بالانجاز والداعم)

جدول (١١) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية الاربعة والرضا الوظيفي للمعلمين.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الانماط القيادية لمديري المدارس	١٧٥	.054	.481
الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل	٣٥١	.054	.481

وقد تبين من جدول (١١) انعدام علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للمعلمين عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq 0$) اذ بلغ مستوى

الدلالة وقد تفسر هذه النتيجة الى انه وبالرغم من ممارس مديري المدارس في سلطنة عمان للانماط القيادية وفقا لنظرة المسار والهدف، الا انهم مقيدون من وجهة نظر المعلمين في المدارس بانظمة وقوانين واجراءات يخضعون لها كذلك المعلمين، ولا يمتلكون مخصصات مالية يستطيعون تقديمها للمعلمين. اضافة الى ان التحاق المعلمين بالدورات التدريبية وبفرض الانماء المهني يتم مركزيا من خلال وزارة التربية والتعليم او على مستوى المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات. فمهما يقدم للمعلمين من مديري المدارس الا انه يبقى من وجهة نظرهم غير كاف.

• تعليق عام على نتائج الدراسة

ان درجة تطبيق الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي ما بعد الأساسي بسلطنة عمان وفقا لنظرية المسار الهدف من وجهة نظر مديري المدارس كبيرة، كذلك بينت نتائج الدراسة ان مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان جاء متوسطا، كذلك بينت نتائج الدراسة أيضا انعدام علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للمعلمين عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

• توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أوصت الدراسة بالاتي :

- ◀◀ حصر احتياجات المعلمين التي من شأنها رفع الرضا الوظيفي للمعلمين .
- ◀◀ إيجاد فرص للمعلمين في اظهار طاقاتهم وابداعاتهم ودعمهم بكافة الجهود حتى نحقق مستوى رضا عال .
- ◀◀ التركيز على المعلمين في البرنامج التحفيزي الاثرائي من أجل رفع الدافعية للعمل وايجاد مستوى قبول عالي لمهنتهم .
- ◀◀ وضع السياسات والتشريعات التي من شأنها الاسهام بتجويد الاساليب القيادية المؤثرة في واقع المعلمين ورفع مستوى رضاهم .
- ◀◀ طرح برامج تدريبية للمعلمين بناء على احتياجاتهم .
- ◀◀ مشاركة المعلمين الأوائل في للتخطيط للاجتماعات .
- ◀◀ وضع أهدافا واضحة للمعلمين نهاية كل مهمة .
- ◀◀ المشاركة في وضع الخطط للمعلمين الأوائل بمدرك .
- ◀◀ التعاون مع المعلمين في التخطيط للبرامج التدريسية .

• مراجع الدراسة

• أولا: المراجع العربية

- حداد ، ربي ، محافظة ، سامح (٢٠١٠). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم في المملكة الأردنية الهاشمية .مجلة العلوم التربوية ، ٣٧(٢)، ٤٠٢-٤٠٣.
- الحريري ، رافدة عمر (٢٠١١م). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة.

- حسن، نجوى، الجلامدة، فوزية (٢٠١٣) العلاقة بين الاحتراق النفسى والرضا الوظيفى لدى معلمات التعليم العام ومعلمات التربية الخاصة فى المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس- رابطة التربويين العرب، ٣٣ (١) ١١-٤٦.
- الشطل، نجاح إسماعيل (٢٠٠٥) أثر الانماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية فى الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.
- الصليبي، محمود عيد (٢٠٠٥) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة فى الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلاششار وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
- خيرى، أسامة (٢٠١٣). القيادة الإدارية، عمان: الراية للنشر والتوزيع .
- عبيدات، سهيل أحمد (٢٠٠٧). القيادة أساسيات نظريات مفاهيم. عمان: عالم الكتاب الحديث.
- العجمي، محمد حسين (٢٠٠٨). القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة
- القاسم، عبدالكريم محمود (٢٠٠٣م). أثر الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية فى مديرية تربية نابلس فى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الكلباني، أمل (٢٠٠٧) . الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام فى سلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
- الخلافي، محمد سرحان خالد (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، القاهرة: مكتبة الفلاح.

• ثانيا: المراجع الأجنبية

- Darwish, T., & Nusairat, F. (2008). The Effect Perceived Servant-Leadership on Employee "Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, Vol. 35, No. 2, P. 515-527.
- Lynn, P. R. (2002). *An Analysis of the Path-Goal Theory and Teaching in Athletic Training Education Programs*. Oklahoma State: College of the Oklahoma State University.

