

البحث الخامس:

درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها
بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان

إعداد :

الباحث/ يونس بن مرهون الرحبي
رئيس مجلس إدارة مجموعة مدارس تبارك الخاصة بمسقط سلطنة عمان
د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب في جامعة نزوى سلطنة عمان

درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان

الباحث/ يونس بن مرهون الرحبي

رئيس مجلس إدارة مجموعة مدارس تبارك الخاصة بمسقط بسلطنة عمان

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب في جامعة نزوى بسلطنة عُمان

• المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة ، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: نظرية ردن - مديرو المدارس الخاصة - السلوك الإبداعي للمعلمين - سلطنة عُمان.

The Degree of Availability of the Dimensions of the Theory of Reddin to the Principals of Private Schools and its Relationship to the Creative Behavior of Teachers in the Governorate of Muscat.

Younis bin Marhoon Al-Rahbi

Dr. Hossam El-Din El-Sayed Mohamed Ibrahim

Abstract

The aim of the study is to identify The Degree of availability of the dimensions of the theory of Redden at the principals of private schools and its relationship to the creative behavior of teachers in the Governorate of Muscat, Oman, and used questionnaire which was applied on a sample of (500) teachers. The results of the study were found that the degree of availability of the dimensions of the theory of Redden at the principals was medium generally, and the results also showed the degree of availability of creative behavior among teachers was medium degree, As The results of the study found a positive relationship between the degree of availability of the dimensions of the theory of Reddin at the principals of private schools and the creative behavior of teachers in the Governorate of Muscat, Oman.

Keywords: The theory of Reddin - Pincipals of Private Schools - Creative Behavior of Teachers- Sultanate of Oman .

• المقدمة:

تؤدي المؤسسات التعليمية دوراً حيوياً وفعالاً في المجتمعات الإنسانية، بوصفها الجهة المسؤولة عن شؤون التعليم وإدارته، حيث تقوم بتزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة، يستطيع من خلالها التكيف مع المتغيرات والتطورات المعاصرة، وهذا يتطلب من القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية البحث عن مداخل إدارية جديدة في إدارة مؤسساتهم، حيث لم يعد كافياً الاعتماد على المفاهيم الإدارية القديمة في عصر يتسم بثورة علمية ومعرفية هائلة.

وبرزت عدة نماذج ونظريات للأنماط القيادية، ومنها نظرية الأبعاد الثلاثة لردن وتقدم النظرية تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإداري، فقد حلل ردن النمط القيادي إلى ثلاثة أبعاد هي: بعد الفاعلية، وهو المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره، والتي يعتبر مسؤولاً عنها، وبعد المهمة، وهو اهتمام القائد بتوجيه جهود التابعين نحو تحقيق الأهداف، وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتوفير علاقات عمل تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء العاملين (المخلافي، ٢٠٠٩).

وتؤكد نظرية الأبعاد الثلاثة لردن على ضرورة اهتمام مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً اهتماماً كبيراً ببُعدي الإنتاجية والإنسانية، ومدير المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين والطلبة والأداء العام للمدرسة (الجرادية، ٢٠١٤).

كما أشار المخلافي (٢٠٠٩) إلى أن ردن حدد عوامل الموقف التي يجب على القائد تحليلها وتشخيصها حتى يكون نمطه القيادي أكثر فاعلية، وهذه العوامل تتمثل في المناخ النفسي في المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وعلاقة القائد مع الرؤساء، والمرؤوسين، الزملاء.

وبما أن المعلم هو المحرك الأساسي لأداء الأعمال المدرسية، وتنفيذها، وهو الأصل في نمو المدرسة وتقدمها، وبما أن الإبداع هو أحد هذه الوسائل المهمة لهذا النمو والاستمرار؛ فإن السلوك الإبداعي لدى المعلمين يعد عنصراً فاعلاً في ضمان النمو والتقدم والازدهار للمدرسة، وتعد عملية الإبداع من المرتكزات الأساسية في بناء المؤسسات التعليمية والارتقاء في مستوى الأداء فيها، والسلوك الإبداعي هو التصرف المميز الذي يمارسه المعلم وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة (السعود والشمائلة، ٢٠١٠).

ويُعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، وهو عبارة عن مجموعة من الممارسات والأنماط السلوكية التي تظهر في بيئة المؤسسة، ويتم إدراكها وتفسيرها من الأفراد داخل المؤسسة، كتقديم حلول جديدة، والقدرة على التحكم في البيئة، والتوصل إلى حل المشكلات القائمة بأفكار جديدة (الشياب وأبوحمور، ٢٠١٤). وحدد العاجز وشلدان (٢٠١٠) مجموعة من السمات والخصائص للسلوك الإبداعي للمعلمين تتمثل في الرغبة في التعرف

على مشكلات المؤسسة واقترح أفكار جديدة لحلها، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، ويمكن أن يكون فكرة أو رؤية معينة، وليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا، ويمكن ممارسته على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع، كما أنه سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، ويمكن إدارته وتنميته وتطويره، ويعتمد على التفكير المتعمق، وقابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان، والتوجه نحو المستقبل.

ومن هنا يتعين على مدير المدرسة الفعال الاهتمام بإحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين، والعمل على توفير الجو التربوي والفكري الذي يسمح للمعلمين بممارسة سلوكهم الإبداعي لتحقيق التطور والنجاح في جميع جوانب العملية التعليمية التعلمية (الهواري، ٢٠١٢).

ويتم ذلك من خلال ممارسة مديري المدارس أنماط قيادية حديثة، تساهم في توجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف وتحفيز إبداعاتهم ومنها، ممارسة أنماط نظرية الأبعاد الثلاثة لردن، والتي تؤكد على أن القادة الفاعلين هم الطاقة المددعة التي تدفع العاملين للقيام بمبادرات إبداعية تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة (الجرايدة، ٢٠١٤).

وفي سلطنة عمان تعد المدارس الخاصة شريكا أساسيا مع المدارس الحكومية إذ تساهم في تقديم الخدمات التعليمية لأبناء السلطنة والمقيمين بها، وتتولى وزارة التربية والتعليم ممثلة في دائرة المدارس الخاصة مهمة الإشراف الفني والإداري على المدارس الخاصة (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٩). ونظرا لأهمية المدارس الخاصة ودورها في تطوير المجتمع وغرس كل ما هو جيد لدى التلاميذ، فلا بد أن تكون إداراتها قائمة على نمط إداري يتفق مع رسالتها ورؤيتها، وتستند إلى المعرفة المستمرة من أجل تقدمها، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

• الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، الأول دراسات تتعلق بنظرية الأبعاد الثلاثة لردن، والثاني دراسات تتعلق بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وكل محور تم تقسيمه إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وذلك على النحو الآتي:

• المحور الأول: الدراسات المتعلقة بنظرية الأبعاد الثلاثة لردن:

• أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة الجرايدة (٢٠١٤) إلى أن درجة ممارسة مديري التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور بسلطنة عمان جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات الخبرة والمؤهل والنوع الاجتماعي.

وتوصلت نتائج دراسة عايش (٢٠١٢) إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث لنظرية الأبعاد الثلاثة لردن متوسطة بشكل عام، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وكشفت نتائج دراسة العجارمة (٢٠١٢) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي.

وبينت نتائج دراسة الصليبي والسعود (٢٠١٠) أن النمط القيادي المشارك الداعم لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد جاء في المرتبة الأولى يليه النمط المدرب، كما توصلت الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين كان عاليا.

وأبرزت نتائج دراسة السعود (٢٠٠٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.01$) بين الأنماط الإدارية (الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي، والاستبدادي الخبير) ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت، كما أبرزت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الاستبدادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وأظهرت نتائج دراسة الكعبية (٢٠٠٨) أن النمط القيادي الممارس لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من قبل المديرين هو الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمين والمديرين وأكد المديرين والمعلمون بأن مدير المدرسة يحاول قدر الإمكان تحقيق التحفيز للمعلمين بحدود الإمكانيات، كما أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المديرين للنمط القيادي الممارس من قبلهم عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة.

• ثانيا: الدراسات الأجنبية:

خلصت نتائج دراسة أوجينكا واديديوين (Ogunyinka&Adedoyin,2013) إلى وعدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس في ولاية إيكيتي بنيجيريا من وجهة نظر عينة الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.

وأبرزت نتائج دراسة روبنسون (Robinson,2008) إلى حاجة قادة المدارس في نيوزلاندا إلى تطوير أنفسهم في مجال العلاقات التي تعزز عملية التعلم.

وبينت نتائج دراسة كيولر (Cuellar, 2002) أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون في كاليفورنيا له تأثير إيجابي وكبير على المعلمين.

وأوضحت نتائج دراسة هاوكنز (Hawkins, 2002) أن السلوك القيادي لمدير المدرسة في نيو جيرسي ذي أثر مهم على المناخ العام للمدرسة، حيث كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً.

وأسفرت نتائج دراسة ماسارو وأوغستس (Massaro & Augustus, 2000) عن أن المعلمين في مدارس مدينة مانشستر ببريطانيا يتعاونون مع المدير ذي الخبرة والكفاءة في عمله.

• المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي للمعلمين:

• أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة شريعة (٢٠١٨) إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية وتعزيز الإبداع لدى المعلمين في لواء الطيبة بمحافظة إربد في الأردن جاء بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتوصلت نتائج دراسة أبو الخير (٢٠١٣) إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري وعلاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من المديرين عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وكشفت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٠) عن أن مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في جدة بالسعودية هي المقومات الشخصية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من المعلمات عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) تعزى إلى النوع والتخصص.

وأبرزت نتائج دراسة السعود والشمالية (٢٠١٠) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للأنماط الإدارية وفقاً لنظرية ليكرت جاءت مرتفعة باستثناء نمط الاستبدادي الخبير جاء متوسطاً، وأظهرت أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك الإبداعي متوسطة، وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

وأظهرت نتائج دراسة العاجز وشلدان (٢٠١٠) أن دور القيادة في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين جاء

بتقدير متوسط ، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات التخصص و سنوات الخبرة و المؤهل الدراسي .

• ثانيا: الدراسات الأجنبية:

بينت نتائج دراسة أزرشيهير (Azarchehr,2012) وجود علاقة قوية بين الإبداع و الإنتاجية، و بين أسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية و المهنية بطهران .

وأوضحت نتائج كروم وشيرمان (Crum & Sherman,2008) أن مدى نجاح مديري المدارس الثانوية في ولاية فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية في تحقيق مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم، و الناتجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات الموظفين، و تسهيل عملية الإدارة، و تقوية روح الفريق، و التواصل بين الموظفين؛ مما أثر إيجابا على المستوى التعليمي للطلبة.

وخلصت نتائج دراسة لويس (Louis,2007) إلى وجود دور كبير لمديري المدارس في موريشيوس في زيادة فاعلية و دافعية المعلمين نحو عملية التدريس .

وأسفرت نتائج دراسة توريمين (Toremén,2003) عن أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المديرين في جوهانسبرغ بجنوب أفريقيا على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة منها: تقويم الإنجازات بعدالة، و إتاحة الفرصة للمعلمين للرغبة في المجازفة، و تشجيع الإبداع الفردي و تقديم الدعم النفسي و الحوافز للمبدعين.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بالأنماط القيادية ودرجة ممارستها من قبل مديري المدارس، كما تناولت بعض الدراسات السابقة دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية و السلوك الإبداعي للمعلمين، كما كشفت نتائج كثير من الدراسات عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الذي يستخدمه مدير المدرسة و السلوك الإبداعي للمعلمين، و قد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري للدراسة، و تحديد إجراءاتها المنهجية، و عرض نتائجها و مناقشتها و تفسيرها .

• مشكلة الدراسة :

لاحظ الباحث الأول من خلال عمله في الميدان التربوي حيث يعمل رئيس مجلس الإدارة لمدرسة خاصة أن هناك تباينا في اتباع مديري المدارس الخاصة لأنماط إدارية متعددة لإدارة مدارسهم، فمنهم المتسلط الذي يركز على العمل فقط، و منهم من يشارك المعلمين و العاملين و يشاورهم، و منهم المتساهل الذي يترك لهم حرية التصرف دون التدخل في شؤونهم. و النمط أو السلوك القيادي المستخدم من قبل مدير المدرسة يؤثر على أداء المعلمين و نشاطاتهم و إبداعاتهم، و ينعكس بالتالي على جميع مخرجات العملية التعليمية التعلمية. و بالإضافة إلى ما سبق قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (٤٥)

معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود بعض جوانب القصور، تتمثل في قلة وعي بعض مديري المدارس الخاصة بالأنماط القيادية الحديثة، واستخدامها في تنفيذ وظائفهم الإدارية، بالإضافة إلى أن بعض مديري المدارس ليس لديهم الرغبة في تقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم وتنمية الروح القيادية لديهم، كما كشفت النتائج ضعف قدرة بعض المعلمين على تقديم حلول وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل، بالإضافة إلى ضعف قدراتهم على ابتكار طرق جديدة للتدريس، فضلا عن قلة مشاركة البعض في تقديم نقدٍ بناءٍ للأفكار الجديدة.

وتأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

« ما درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان ؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة ؟

« ما درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان ؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة ؟.

« هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عُمان ؟

• أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى:

« التعرف على درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان .

« استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

« تحديد درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.

« استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة

مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

◀ تحديد وجود علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عُمان .

• أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

◀ الجانب النظري: تسهم هذه الدراسة في تزويد الباحثين والمهتمين بطبيعة أبعاد نظرية ردن في القيادة، والتي يجب أن يستفيد منها مديرو المدارس في ممارساتهم المهنية.

◀ الجانب التطبيقي: إن مثل هذه الدراسات تساعد القيادة التربوية في وزارة التربية في الكشف عن الأبعاد الشائعة للقيادة في مدارس محافظة مسقط، ومن ثم وضع الخطط التدريبية اللازمة لرفع مستوى كفاءة مديري المدارس، وتوفير الدراسة معلومات هامة لمديري المدارس حول الإبداع الإداري للمعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، كما تسهم الدراسة في بيان إمكانية استخدام القائد التربوي أكثر من بعد من أبعاد نظرية ردن مع المرؤوسين وفقا لنضجهم الوظيفي ومدى تحفيز ذلك للإبداع.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت على أبعاد نظرية ردن وهي: (المهمة - العلاقات الانسانية - الفاعلية)، وأبعاد السلوك الإبداعي للمعلمين وهي: (القدرة على التطوير والتغيير - القدرة على تقديم افكار ومقترحات جديدة - القدرة على تقديم حلول ابداعية للمشكلات - القدرة على المجازفة).

◀ الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

◀ الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين.

◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

• مصطلحات الدراسة:

• نظرية ردن:

عرف المخلافي (٢٠٠٩، ١٥٣) نظرية ردن بأنها " نظرية تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم وتشتمل على إضافة بعد جديد إلى بُعدي العناية بالإنتاج والعناية بالأفراد، ألا وهو بُعد الفاعلية وأطلق عليها ردن مسميات جديدة هي: بُعد المهمة أو التوجه نحو المهمة، وبُعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة، وبُعد الفاعلية. وإجراءيا يمكن تعريف نظرية ردن على أنها: مجموعة الأنماط القيادية والسلوكيات التي يمارسها مديرو المدارس الخاصة بمحافظه

مسقط للتأثير الفعال في توجيه المعلمين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتشمل ثلاثة أبعاد: بعد المهمة وبعد التوجه نحو العلاقات وبعد الفاعلية.

• **السلوك الإبداعي:**

عرفه السالم (٢٠٠٥، ١٠٠) بأنه "سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد ويستطيع من خلاله استخدام الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة ويكون هذا السلوك إبداعيا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة".

وإجرائياً يمكن تعريف السلوك الإبداعي للمعلمين على أنه: السلوك الذي يمارسه معلمو المدارس الخاصة في محافظة مسقط ويظهر على شكل تقديم أفكار جديدة في أسلوب العمل والتدريس، ووضع حلول للمشكلات والقضايا التي يتم تناولها، بالإضافة إلى استحداث استخدامات جديدة لشيء قائم.

• **المدارس الخاصة:**

تعرف المدارس الخاصة بسلطنة عمان بأنها "المدارس التعليمية التي يمتلكها أفراد أو شركات أو مؤسسات خاصة، ويتلقى التعليم فيها طلاب عمانيون وغير عمانيين من مرحلة التعليم قبل المدرسي وحتى الصف الثاني عشر" (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بسلطنة عمان ٢٠١٦، ٢).

• **الإجراءات المنهجية للدراسة:**

وتتضمن تلك الإجراءات الآتي:

• **منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للملائمته لطبيعة الدراسة حيث يعتمد على وصف ظاهرة من الظواهر وصفا دقيقا للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، والتعبير عنها بطريقة كمية ونوعية، ويهتم المنهج الوصفي أيضا بتحديد العلاقات التي توجد بين الوقائع وتصنيفها وتفسيرها. (المشهداني، ٢٠١٧)

• **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط في سلطنة عمان والبالغ عددهم (٥٤٠٠) معلما ومعلمة من الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩م، وذلك وفقا لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م .

• **عينة الدراسة:**

تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (٥٤٠) معلما ومعلمة، وصلت حصيلة جمع الاستبانة إلى (٥٠٠) استبانة وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستبانة المفقودة (٤٠) استبانة، وبلغ نسبة العينة من مجتمع الدراسة (١٠٪) والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

نوع المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	376	75.2
	انثى	124	24.8
المؤهل العلمي	دبلوم	98	19.6
	بكالوريوس	281	56.2
الخبرة	دراسات عليا	121	24.2
	5-1 سنوات	134	26.8
	6-10 سنوات	267	53.4
	11 سنة فأكثر	99	19.8
	المجموع	500	100.0

• أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بنظرية ردن للأبعاد الثلاثة، والسلوك الإبداعي للمعلمين، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة مثل دراسة الجرايدة (٢٠١٤) ودراسة عايش (٢٠١٢) ودراسة أبو الخير (٢٠١٣) ودراسة السعود (٢٠١٠)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين على النحو الآتي:

◀ المحور الأول: درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة ويوضح الجدول (٢) أبعاد المحور الأول وعدد فقرات كل منها.

جدول(٢): توزيع أبعاد المحور الأول وفقرات كل منها

م	البعد	مجموع الفقرات
1	المهمة	10
2	العلاقات الإنسانية	10
3	الفاعلية	10
	المجموع	30

◀ المحور الثاني: السلوك الإبداعي لمعلمي المدارس الخاصة ويوضح الجدول (٣) أبعاد المحور الثاني وعدد فقرات كل منها.

جدول(٣): توزيع ابعاد المحور الثاني وفقرات كل منها

م	البعد	مجموع الفقرات
1	القدرة على التطوير والتغيير	6
2	القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	6
3	القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	5
4	القدرة على المجازفة	5
	المجموع	22

• صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجالات الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (١٦) محكماً، وذلك في كليات التربية بجامعة السلطان قابوس، وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وبعض الجامعات والمؤسسات التعليمية، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون

على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

• ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات لأبعاد المحور الأول ونتائج الجدول (٤) توضح ذلك.

جدول (٤): معامل الثبات تبعاً لأبعاد المحور الأول

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
المهمة	0.94
العلاقات الانسانية	0.96
الفاعلية	0.93
الثبات الكلي	0.96

يوضح جدول (٤) أن جميع أبعاد المحور الأول للاستبانة تتمتع بقيم ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للمحور (٠,٩٦) وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات لأبعاد المحور الثاني ونتائج الجدول (٥) توضح ذلك.

جدول (٥): معامل الثبات تبعاً لأبعاد المحور الثاني

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
القدرة على التطوير والتغيير	0.96
القدرة على تقديم افكار ومقترحات جديدة	0.95
القدرة على تقديم حلول ابداعية للمشكلات	0.97
القدرة على المجازفة	0.94
الثبات الكلي	0.97

يوضح جدول (٥) أن جميع أبعاد المحور الثاني للاستبانة تتمتع بقيم ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للمحور (٠,٩٧) وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

• متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

◀ النوع الاجتماعي وله مستويان: (ذكور، إناث)

◀ المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)

◀ سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: (١- ٥)، (٦- ١٠)، (من ١١ سنة فأكثر)

• المعالجة الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- « التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- « ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- « المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- « اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- « اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
- « معامل ارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد نظرية ردن، والسلوك الابداعي.

• نتائج الدراسة:

تمت الإجابة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم اعتماد المقياس الموضح في الجدول (٦) لأغراض تحليل النتائج والحكم على المتوسطات الحسابية.

جدول (٦): معيار الحكم على نتائج الدراسة

درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
ضعيفة	من 1- أقل من 2.34
متوسطة	من 2.34- أقل من 3.68
كبيرة	من 3.68- 5.00

يوضح جدول (٦) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة والذي تم احتسابه بالطريقة التالية؛ حيث تم احتساب أعلى قيمة - أقل قيمة (٥ - ١ = ٤) ومن قم تقسيمه على (٣) $4 \div 3 = 1.33$ ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

• الإجابة عن أسئلة الدراسة:

• أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نصه "ما درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لأبعاد نظرية ردن، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد نظرية ردن مرتبةً ترتيباً تنازلياً

م	الترتيب	البعد المهم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	العلاقات الإنسانية	3.53	1.24	متوسطة
2	2	الفاضلية	3.48	1.15	متوسطة
3	3	المجموع الكلي	3.50	1.19	متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان كانت ضمن الدرجة المتوسطة حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٣,٥٠)، والانحرافات المعيارية (١,١٩)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٣,٥٣) و(٣,٤٨) والانحرافات المعيارية بين (١,٢٤) و(١,١٥) وجاء في المرتبة الأولى بعد المهمة بدرجة متوسطة

وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٣) وانحراف معياري قدره (١,٢٤)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد العلاقات الانسانية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١) وانحراف معياري قدره (١,١٨)، أما بعد الفاعلية فجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,١٥).

• ولزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل بعد على حدة على النحو الآتي:

• البعد الأول: المهمة

يحتوي هذا البعد على (١٠) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى، ويوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر لفقرات بعد المهمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
كبيرة	1.20	4.32	المساعدة في الانماء المهني للمعلمين	4	1
كبيرة	1.24	4.23	تقديم اقتراحات تساهم في تطوير البيئة التعليمية التعليمية	7	2
كبيرة	1.33	4.12	تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين عن أدائهم	2	3
كبيرة	1.31	4.01	تشجيع المعلمين على أهمية التكامل في أداء الأعمال	9	4
متوسطة	1.23	3.64	إطلاع المعلمين على أحدث المستجدات في مجال تخصصهم	5	5
متوسطة	1.30	3.62	تنظيم برامج فعالة لتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين	10	6
متوسطة	1.19	3.00	تقديم تغذية راجعة تطويرية شفوية للمعلمين عن أدائهم	3	7
متوسطة	1.19	2.98	تنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمعلمين المستجدين	6	8
متوسطة	1.26	2.79	إحاطة المعلمين ببرامج تدريبية وفقاً لحاجاتهم	8	9
متوسطة	1.12	2.67	تفويض جزء من صلاحياته الادارية للمعلمين	1	10
3.53	1.24	3.53	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (٨) ان درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد المهمة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٢)، (٢,٦٧)، والانحرافات المعيارية بين (١,٣٣)، و(١,١٢). وحصلت الفقرة (٤) التي نصها " المساعدة في الانماء المهني للمعلمين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٢) وبانحراف معياري قدره (١,٢٠) وبدرجة توافر كبيرة، بينما حصلت الفقرة (١) التي نصها " تفويض جزء من صلاحياته الادارية للمعلمين " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٦٧) وانحراف معياري قدرة (١,١٢) وبدرجة توافر متوسطة.

• البعد الثاني: العلاقات الانسانية:

يحتوي هذا البعد على (١٠) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية، ويوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بعد العلاقات الانسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
كبيرة	1.25	3.83	بذل جهودا لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة	12	1
كبيرة	1.20	3.82	تقديم نصائحه بصورة مستمرة للمعلمين	20	2
كبيرة	1.28	3.80	الحرص على الاتصال والتواصل المستمر مع المعلمين	18	3
كبيرة	1.37	3.71	يفصل في تنفيذ واجبه الوظيفي بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية	19	4
كبيرة	1.30	3.69	التأكيد على أهمية التعاون بين المعلمين القدامى والمستجدين	17	5
كبيرة	1.20	3.69	الحرص على توفير مناخ ديمقراطي داعم للمعلمين	13	6
متوسطة	0.96	3.46	إظهار عدم التفرد في التعامل مع المعلمين في المدرسة	14	7
متوسطة	1.01	3.23	تقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم	11	8
متوسطة	1.31	3.00	تعميق روح الانتماء للفريق لدى المعلمين	16	9
متوسطة	1.28	2.94	اعتماد معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين	15	10
متوسطة	1.18	3.51	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (٩) أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان بالنسبة لبعد العلاقات الانسانية كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٨٣) و(٢.٩٤)، والانحرافات المعيارية بين (١.٣٧) و(٠.٩٦). وحصلت الفقرة (١٢) التي نصها " بذل جهودا لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) وانحراف معياري قدره (١.٢٥) وبدرجة توافر كبيرة. بينما حصلت الفقرة (١٥) التي نصها " اعتماد معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٩٤) وانحراف معياري قدره (١.٢٨) وبدرجة توافر متوسطة.

• ثالثاً: بعد الفاعلية:

يحتوي هذا البعد على (١٠) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة، ويوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بعد الفاعلية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
كبيرة	1.34	4.03	منح المعلمين فرصا لتطوير أدائهم التدريسي	29	1
كبيرة	1.38	3.94	توجيه وظائفه الإدارية نحو تحسين مخرجات التعليم والتعلم	23	2
كبيرة	1.47	3.81	تشجيع وجود الجماعات الفعالة في المدرسة	30	3
كبيرة	1.44	3.77	التركيز على الانجازات وتجاهل الأخطاء الصغيرة	21	4
متوسطة	1.00	3.64	الحرص على الالتزام بمواعيده مع المعلمين	26	5
متوسطة	1.00	3.58	التنوع في أساليب تعزيز الافراد أو الجماعات من المعلمين	28	6
متوسطة	0.96	3.35	متابعة توظيف المعلمين للتقنيات التربوية الحديثة	27	7
متوسطة	0.97	3.02	تبني مبادرات وأفكار المعلمين الابداعية	22	8
متوسطة	0.96	2.90	الحرص على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	24	9
متوسطة	0.98	2.82	تتمية الروح القيادية لدى المعلمين	25	10
متوسطة	1.15	3.48	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (١٠) أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسُلطنة عمان بالنسبة لبعد الفاعلية كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٣) و(٢.٨٢) والانحرافات المعيارية بين (١.٤٧) و(٠.٩٦). وحصلت الفقرة (٢٩) التي نصها " منح المعلمين فرصا لتطوير أدائهم التدريسي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٣) وبانحراف معياري قدره (١.٣٤) وبدرجة توافر كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٢٥) التي نصها " تنمية الروح القيادية لدى المعلمين " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٨٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٨) وبدرجة تطبيق متوسطة.

• **ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسُلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي" ؟
من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T- Test) لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه لمتغير المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة وذلك على النحو الآتي:

• **متغير النوع الاجتماعي:**

حيث يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي لجميع أبعاد المحور الأول من أداة الدراسة.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسُلطنة عمان تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة إحصائياً	دلالة (ت) إحصائياً
المهمة	ذكر	376	3.54	1.06	1.13	0.30	غير دالة
	انثى	124	3.58	1.02			
العلاقات الانسانية	ذكر	376	3.51	1.17	2.41	0.74	غير دالة
	انثى	124	3.46	1.19			
الفاعلية	ذكر	376	3.48	1.13	0.28	0.87	غير دالة
	انثى	124	3.46	1.21			
المجموع	ذكر	376	3.51	1.12		0.63	غير دالة
	انثى	124	3.48	1.14	1.27		

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسُلطنة عمان تبعا لمتغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للنوع الاجتماعي في استجاباتهم.

• **متغير المؤهل العلمي:**

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لمجالات الدراسة، والجدول (١٢) يبين نتائج هذا التحليل.

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لأبعاد نظرية ردن

البعء	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهمّة	بين المجموعات	0.27	2	0.11	0.97	غير دالّة
	داخل المجموعات	31.66	497	0.25		
	الكلّي	31.93	499			
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	0.18	2	0.08	0.63	
	داخل المجموعات	21.41	497	0.13		
	الكلّي	21.59	499			
الفاعليّة	بين المجموعات	1.23	2	0.90	2.461	دالّة
	داخل المجموعات	43.26	497	0.35		
	الكلّي	44.49	499			

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a) ≤ 0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان للبعء الثالث "الفاعلية"، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لبقية الأبعاد.

ولإيجاد الفروق لصالح إي المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheefe Test)، كما يوضحه الجدول (13):

جدول (١٣): نتائج اختبار شيفيه للبعء الثالث الفاعليّة

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي لبعء الفاعليّة
دبلوم	98	3.48
بكالوريوس	281	4.02
دراسات عليا	121	4.97

يتضح من جدول (١٣) أن حملة الدراسات العليا من المعلمين في بعد الفاعلية حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٩٧) وبالتالي كانت الفروق لصالحهم.

• متغير سنوات الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد الدراسة حيث يوضح الجدول (١٤) نتائج هذا التحليل.

جدول (١٤): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد نظرية ردن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المهمّة	بين المجموعات	0.25	2	0.10	0.44	غير دالّة
	داخل المجموعات	75.13	497	0.25		
	الكلّي	75.38	499			
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	0.08	2	0.29	0.82	غير دالّة
	داخل المجموعات	19.11	497	0.12		
	الكلّي	19.19	499			
الفاعليّة	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.15	غير دالّة
	داخل المجموعات	31.52	497	0.17		
	الكلّي	31.61	499			

يتضح من جدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان في جميع الأبعاد، مما يعني لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم.

• **ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي نصه "ما درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟"**
تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور السلوك الإبداعي، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد السلوك الإبداعي

م	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القدرة على التطوير والتغيير	3.98	0.92	كبيرة
2	2	القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	3.50	0.91	متوسطة
3	4	القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	3.43	0.93	متوسطة
4	3	القدرة على المجازفة	3.48	1.15	متوسطة
		المجموع الكلي	3.59	0.97	متوسطة

يتضح من جدول (١٥) أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لجميع الأبعاد كانت ضمن الدرجة المتوسطة حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٣,٥٩)، والانحرافات المعيارية (٠,٩٧) كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٣,٩٨) و (٣,٤٣) والانحرافات المعيارية بين (١,١٥) و (٠,٩١) وجاء في المرتبة الأولى بعد القدرة على التطوير والتغيير بدرجة توافر كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩١)، أما بعد القدرة على المجازفة فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وانحراف معياري قدره (١,١٥)، وجاء بعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣).

ولزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل بعد على حدة على النحو الآتي:

• البعد الأول: القدرة على التطوير والتغيير

يحتوي هذا البعد على (٦) فقرات للتعبير عن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى، ويوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد. ومن الجدول يتضح أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد القدرة على التطوير والتغيير كانت ضمن الدرجة الكبيرة بشكل عام،

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بعد القدرة على التطوير والتغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الابتعاد عن الروتين في أداء العمل اليومي	4.11	0.96	كبيرة
2	5	بذل جهدا لاكتساب مهارات جديدة في العمل	4.02	0.80	كبيرة
3	3	المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير	3.99	0.87	كبيرة
4	6	امتلاك القدرة على التكيف مع التغيير	3.98	0.83	كبيرة
5	2	تقديم طرقا جديدة فعالة لتنفيذ العمل	3.96	1.21	كبيرة
6	4	إبداء رغبة أكيدة في التطوير والتغيير	3.84	0.86	كبيرة
		المجموع الكلي	3,98	0,92	كبيرة

وكبيرة أيضا في جميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١١) و (٣.٨٤)، والانحرافات المعيارية بين (١.٢١) و (٠.٨٠). وحصلت الفقرة (١) التي نصها " الابتعاد عن الروتين في أداء العمل اليومي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري قدره (٠.٩٦) وبدرجة توافر كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٤) التي نصها " إبداء رغبة أكيدة في التطوير والتغيير " على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وانحراف معياري قدره (٠.٨٦) وبدرجة توافر كبيرة أيضا.

• البعد الثاني: القدرة على تقديم افكار ومقترحات جديدة:

يحتوي هذا البعد على (٦) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية، ويوضح الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بعد القدرة على تقديم افكار ومقترحات جديدة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	بذل جهدا كبيرا لمتابعة تنفيذ افكاره الجديدة	3.69	0.74	كبيرة
2	12	تقديم مقترحات جديدة لطرق التدريس	3.60	0.82	متوسطة
3	11	إبداء الرغبة في التواصل مع ذوي الافكار والمقترحات الجديدة	3.57	0.90	متوسطة
4	9	تقبل الافكار الجديدة في العمل	3.52	1.00	متوسطة
5	8	يشجع زملاءه على تقديم الافكار الجديدة في العمل	3.45	1.00	متوسطة
6	7	تقديم نقدا بناء للأفكار الجديدة	3.42	1.00	متوسطة
		المجموع الكلي	3.50	0.91	متوسطة

يتضح من جدول (١٧) أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان بالنسبة لبعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٩) و (٣.٤٢)، والانحرافات المعيارية بين (١.٠٠) و (٠.٧٤). وحصلت الفقرة (١٠) التي نصها " بذل جهدا كبيرا لمتابعة تنفيذ أفكاره الجديدة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري قدره (٠.٧٤) وبدرجة توافر كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٧) التي نصها " تقديم نقدا بناء للأفكار الجديدة " على أقل

متوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وانحراف معياري قدره (١.٠٠) وبدرجة توافر متوسطة.

• البعد الثالث: القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات:

يحتوي هذا المجال على (٥) فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، وجاء هذا البعد في المرتبة الرابعة، ويوضح الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بعد القدرة على

تقديم حلول إبداعية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
كبيرة	0.87	3.83	بذل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها	16	1
كبيرة	0.84	3.79	معالجة المشكلات بعد تحليلها بالبحث عن أسبابها	14	2
كبيرة	9.97	3.75	استخدام طرقاً جديدة لحل المشكلات أثناء العمل	17	3
متوسطة	0.96	2.97	المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل	13	4
متوسطة	0.88	2.82	تحمل مسؤوليه الحلول الابتكارية التي يقدمها	15	5
متوسطة	0.93	3.43	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (١٨) أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٨٣) و(٢.٨٢)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٩٨) و(٠.٨٤). وحصلت الفقرة (١٦) التي نصها "بذل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة توافر كبيرة، بينما حصلت الفقرة (١٥) التي نصها "تحمل مسؤوليه الحلول الابتكارية التي يقدمها" على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة توافر متوسطة.

• البعد الرابع: القدرة على المجازفة:

يحتوي هذا البعد على (٥) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة، ويوضح الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بعد القدرة على

المجازفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م	الرتبة
كبيرة	0.90	3.95	الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة	22	1
كبيرة	1.07	3.71	امتلاك القدرة على التعبير عن آرائه بحرية	19	2
متوسطة	1.27	3.58	امتلاك الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى قدراته	21	3
متوسطة	1.20	3.23	القدرة على التفكير في مشكلات خارج نطاق تخصصه	20	4
متوسطة	1.31	2.95	القيام بأداء أعمال ذات مجازفة عالية	18	5
متوسطة	1.15	3.48	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (١٩) أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد القدرة على المجازفة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٥) و(٢,٩٥)، والانحرافات المعيارية بين (١,٣١) و(٠,٩٠). وحصلت الفقرة (٢٢) التي نصها " الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠) وبدرجة توافر كبيرة، بينما حصلت الفقرة (١٨) التي نصها " القيام بأداء أعمال ذات مجازفة عالية " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وانحراف معياري قدره (١,٣١) وبدرجة توافر متوسطة.

• رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي" ؟ من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة وذلك على النحو الآتي:

• متغير النوع الاجتماعي:

حيث يوضح الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي لجميع أبعاد السلوك الإبداعي.

الجدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لدرجة توافر أبعاد السلوك الإبداعي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	دلالات (إحصائياً غير دالة)
القدرة على التطوير والتغيير	ذكر	376	4.54	1.08	1.27	0.610	غير دالة
	انثى	124	4.48	1.00			
القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	ذكر	376	4.20	1.15	2.51	0.90	غير دالة
	انثى	124	4.26	1.20			
القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	ذكر	376	3.98	1.11	0.87	0.81	غير دالة
	انثى	124	3.90	1.19			
القدرة على المجازفة	ذكر	376	4.51	1.00	0.96	0.46	غير دالة
	انثى	124	4.23	1.21			
المجموع	ذكر	376	4.30	1.08	1.40	0.69	غير دالة
	انثى	124	4.21	1.15			

يتضح من جدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعا لمتغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للنوع في استجاباتهم.

• متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لأبعاد الدراسة والجدول (٢١) يبين نتائج هذا التحليل.

جدول (٢١): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لأبعاد السلوك

الإبداعي						
البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
القدرة على التطوير والتغيير	بين المجموعات	0.61	2	0.05	2.51	0.83 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	24.65	497	0.18		
		25.26	499			
القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	بين المجموعات	0.09	2	0.41	0.69	0.48 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	23.41	497	0.17		
		23.50	499			
القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	بين المجموعات	1.86	2	0.07	1.19	0.32 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	23.07	497	0.19		
		24.93	499			
القدرة على المجازفة	بين المجموعات	0.04	2	0.01	2.01	0.92 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	29.47	497	0.12		
		29.51	499			

يتضح من جدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

• متغير سنوات الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد الدراسة حيث يوضح الجدول (٢٢) نتائج هذا التحليل.

جدول (٢٢): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد السلوك

الإبداعي						
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
القدرة على التطوير والتغيير	بين المجموعات	0.29	2	1.30	1.94	0.85 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	23.13	497	0.65		
		23.42	499			
القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	بين المجموعات	3.08	2	0.91	1.39	0.61 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	29.11	497	0.67		
		32.19	499			
القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	بين المجموعات	0.42	2	1.54	2.62	0.38 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	31.12	497	0.78		
		31.54	499			
القدرة على المجازفة	بين المجموعات	0.16	2	0.33	0.51	0.91 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	38.30	497	0.81		
		38.46	499			

يتضح من جدول (٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان في جميع أبعاد السلوك الإبداعي، مما يعني أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم.

• خامساً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: الذي نصه "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟"

تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور أبعاد نظرية ردن ومحور السلوك الإبداعي والجدول (٢٣) يوضح ذلك.

جدول (٢٣): العلاقة الارتباطية بين أبعاد نظرية ردن وأبعاد السلوك الإبداعي

القدرة على المجازفة	القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	القدرة على التطوير والتغيير	أبعاد السلوك الإبداعي	
				أبعاد نظرية ردن	المهمة
0.325**	0.409**	0.368**	0.391**	العلاقات الإنسانية	الفاعلية
0.532**	0.467**	0.534**	0.581**		
0.489**	0.672**	0.553**	0.611**		
قوة الارتباط للمجموع الكلي بين المحورين					
0.494**					

يتضح من جدول (٢٣) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد نظرية ردن وأبعاد السلوك الإبداعي حيث بلغت قوة الارتباط للمجموع الكلي بين المحورين (٠.٤٩٤) وهذا يعني وجود علاقة موجبة طردية أي أنه كلما توافرت أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة كلما ارتفع السلوك الإبداعي للمعلمين، حيث تراوح حجم العلاقة بين معظم أبعاد نظرية ردن وأبعاد السلوك الإبداعي ما بين (٠.٦٧٢) و (٠.٣٢٥) وكان أقوى ارتباط بين بعد الفاعلية والقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات حيث بلغ (٠.٦٧٢)، وأقل ارتباط بين بعد المهمة والقدرة على المجازفة حيث بلغ (٠.٣٢٥).

• مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

• أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسط بشكل عام، وجاء في المرتبة الأولى بعد المهمة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد العلاقات الإنسانية، أما بعد الفاعلية فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة وجميعهم بدرجة توافر متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قلة وعي بعض مديري المدارس الخاصة بالأنماط القيادية الحديثة، وغلبة النمط الأوتوقراطي على ممارسات بعض مديري المدارس الخاصة لاعتقادهم بأنه الأسلوب الأفضل لأداء العمل، كما أن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة الخاصة وإمكاناته ربما قد تحد من توافر أبعاد نظرية ردن لديه بشكل أكبر من الوقت الحالي،

بالإضافة إلى قلة توافر الوقت الكافي لدى بعض مديري المدارس الخاصة حيث غالبا ما تناط بهم أدوار ومهام إدارية كثيرة مثل استقبال أولياء الأمور وحل مشكلات الطلبة والاهتمام بمرافق المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجرايدة (٢٠١٤) التي توصلت نتائجها إلى إن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري مدارس التعليم في ولاية صور بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة.

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة سوف يتم مناقشة وتفسير كل بعد على حده كما يأتي:

• البعد الأول: المهمة:

أشارت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد المهمة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وقد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (٤) التي نصها "المساعدة في الإنماء المهني للمعلمين" على أعلى متوسط وبدرجة توافر كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الخاصة لأهمية الإنماء المهني للمعلمين ودوره في تنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى حرص مديري المدارس الخاصة على ضرورة مشاركة المعلمين في مشاغل الإنماء المهني لاطلاعهم على أحدث المستجدات في طرق وأساليب التدريس والاستفادة منها في تطوير أدائهم وتحسين العملية التعليمية في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكعبية (٢٠٠٨)، ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العجارمة (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن اهتمام مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان بالتنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (١) التي نصها "تفويض جزء من صلاحياته الإدارية للمعلمين" على أقل متوسط حسابي وبدرجة توافر متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الخاصة متقيدون بحرفية التعليمات، ويلتزمون بتنفيذ الخطط والبرامج، بالإضافة إلى قلة ثقة بعض مديري المدارس الخاصة بالمعلمين وقدراتهم، فضلا عن خوف بعض مديري المدارس الخاص على مكانتهم الوظيفية لذلك يفضلون عدم تفويض جزء من صلاحياتهم الإدارية للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجارمة (٢٠١٢)، التي توصلت نتائجها إلى أن درجة تفويض مدير المدرسة جزء من صلاحيته الإدارية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة .

• البعد الثاني: العلاقات الإنسانية:

كشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد العلاقات الإنسانية كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (١٢) التي نصها "بذل جهودا لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة" على أعلى متوسط حسابي

وبدرجة توافر كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الخاصة تم اختيارهم من المعلمين أنفسهم الذين مارسوا مهنة التعليم لذلك لديهم الوعي بمشكلات المعلمين وبيدولون جهودا لحلها، بالإضافة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة بأهمية العلاقات الإنسانية حيث يرون إنها تعزز الترابط والتعاون بين المعلمين وتعمل على جعل المدرسة أسرة واحدة، فضلا عن أن حل مشكلات المعلمين يساهم في شعورهم بالراحة والطمأنينة وبالتالي زيادة وتحسين أدائهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي أشارت نتائجها إلى إن درجة اهتمام مديري المدارس بحل مشكلات المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ولكن تختلف هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة (٢٠١٤) التي توصلت نتائجها إلى إن مديري التعليم في ولاية صور بسلطنة عمان بيدولون جهودا متوسطة لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة.

بينما حصلت الفقرة (١٥) التي نصها " اعتماد معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين " على أقل متوسط حسابي وبدرجة توافر متوسطة وقد يعزى ذلك إلى قلة اهتمام بعض مديري المدارس الخاصة بالمستجدات الحديثة في العملية التعليمية، وضعف مهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيولر (Cuellar, 2012) التي أشارت إلى أن درجة اهتمام مديري مدارس كاليفورنيا باعتماد معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين جاءت بدرجة متوسطة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العجارمة (٢٠١٢).

• البعد الثالث : الفاعلية:

كشفت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة بسلطنة عمان بالنسبة لبعد الفاعلية كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (٢٩) التي نصها " منح المعلمين فرصا لتطوير أدائهم التدريسي " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة توافر كبيرة وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الخاصة بتطوير أداء المعلمين التدريسي وذلك حتى ينعكس إيجابيا على تحصيل الطلبة الدراسي ويساهم في تطوير العملية التعليمية بالمدارس الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي أكدت نتائجها اهتمام مديري المدارس بتطوير أداء المعلمين.

بينما حصلت الفقرة (٢٥) التي نصها " تنمية الروح القيادية لدى المعلمين " على أقل متوسط حسابي وبدرجة توافر متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الخاصة ليس لديهم القدرة على تطوير مهارات المعلمين وتنمية الروح القيادية لديهم، بالإضافة إلى قلة ثقة بعض مديري المدارس الخاصة بالمعلمين وقدرتهم على القيادة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة (٢٠١٤) التي اشارت نتائجها إلى أن درجة اهتمام مديري التعليم في ولاية صور بسلطنة عمان بتنمية الروح القيادية لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

• ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل الدراسي؟

وسوف يتم مناقشة وتفسير كل متغير على حدة على النحو الآتي :

• متغير النوع الاجتماعي :

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للنوع في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك إلى التشابه والتقارب في بيئة العمل وأن جميع المعلمين سواء أكانوا ذكورا أم إناثا يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من القوانين والتشريعات والقرارات الوزارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجرايدة (٢٠١٤)، والعجارمة (٢٠١٢)، والكعبية (٢٠٠٨)، والتي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة اوجينكا واديدين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

• ٢- متغير المؤهل الدراسي :

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد ماعدا بعد الفاعلية الذي وجدت فيه الفروق ولصالح حملة الدراسات العليا. وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم يعتقدون أن مديري المدارس يتعرضون لظروف عمل متشابهة، كما أن جميع المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تدريب مستمرة لرفع مستوى أدائهم. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسات كل من الجرايدة (٢٠١٤)، والعجارمة (٢٠١٢) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• ٣- متغير سنوات الخبرة :

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة مما يعني أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك إلى إن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة لديهم يخضعون لبرامج

مهنية تدريبية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، بالإضافة إلى أن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة يعملون في ظل مجموعة واحدة من الأنظمة والتشريعات والقوانين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من الجرايدة (٢٠١٤)، والكعبية (٢٠٠٨) والتي أشارتا إلى عدم جود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراستين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• **ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: ما درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟**

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وجاء في المرتبة الأولى بعد القدرة على التطوير والتغيير، وفي المرتبة الثانية جاء بعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، أما بعد القدرة على المجازفة فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء بعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات في المرتبة الرابعة والأخيرة وجميعهم بدرجة توافر متوسطة ماعدا بعد القدرة على التطوير والتغيير فقد جاء بدرجة توافر كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يعتبرون أن إجراءات أداء العمل في حد ذاتها هي إجراءات متجددة، وأن بعض الأعمال لا يمكن إنجازها إلا بطرق محددة وثابتة مما يجعلهم يكررون نفس الخطوات دون التفكير باتباع خطوات إبداعية جديدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السعود والشمالية (٢٠١٠)، التي توصلت نتائجها إلى إن أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أزرشهير (Azarchehr, 2012) التي أشارت إلى أن معلمي المدارس التقنية في طهران يمارسون السلوك الإبداعي بدرجة كبيرة.

• **وليزيد من التعمق في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة سوف يتم مناقشة وتفسير كل بعد على حده كما يأتي:**

• **البعد الأول: القدرة على التطوير والتغيير:**

أشارت نتائج الدراسة أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد القدرة على التطوير والتغيير كانت ضمن الدرجة الكبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (١) التي نصها "الابتعاد عن الروتين في أداء العمل اليومي" على أعلى متوسط وبتدرج توافر كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالتجديد والتطوير، وحث المعلمين الابتعاد عن الروتين وذلك لزيادة فاعلية العملية التعليمية وتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس الخاصة. بينما حصلت الفقرة (٣) التي نصها "إبداء رغبة أكبر في التطوير والتغيير" على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة توافر كبيرة وقد يعزى ذلك إلى رغبة معلمي المدرس الخاصة في محافظة مسقط بالتطوير والتغيير ومواكبة المستجدات، بالإضافة إلى حرص واهتمام المديرية العامة لمدارس

الخاصة ي محافظة مسقط على توعية المعلمين إلى تطوير قدراتهم وتغيير أساليبهم التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات عصر المعرفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أزر شهير (٢٠١٢) التي أشارت نتائجها إلى أن معلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن لديهم رغبة كبيرة في التطوير والتغيير.

• البعد الثاني : القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة :

كشفت نتائج الدراسة أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا المجال، وحصلت الفقرة (١٠) التي نصها " بذل جهدا كبيرا لمتابعة تنفيذ أفكاره الجديدة " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة توافر كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى الجهد الكبير الذي يبذله المعلمون في المدارس الخاصة حيث يعاني بعض معلمي المدارس الخاصة من ضغط كبير في العمل نتيجة المهام التي يتطلب منهم القيام بها وهذا يتطلب منهم بذل جهود كبيرة لمتابعة تنفيذ أفكارهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو الخير (٢٠١٣) التي أشارت نتائجها إلى أن المعلمين يبذلون جهود كبيرة لتنفيذ أفكارهم الإبداعية. بينما حصلت الفقرة (٧) التي نصها " تقديم نقدا بناء للأفكار الجديدة " على أقل متوسط حسابي وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف قدرة معلمي المدارس الخاصة في تقديم النقد البناء للأفكار الجديدة وذلك لقلّة وجود الدورات التدريبية والمشاعر التي تعمل على تنمية وصقل مهاراتهم في النقد والتحليل وتطوير الأفكار الجديدة.

• البعد الثالث : القدرة على تقديم حلول ابداعية للمشكلات

توصلت نتائج الدراسة أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد القدرة على تقديم حلول ابداعية للمشكلات كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (١٦) التي نصها " بذل جهدا في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة توافر كبيرة وقد يعزى ذلك إلى حرص معلمي المدارس الخاصة على إنجاز الأعمال المطلوبة بدقة عالية واهتمامهم بتطوير العملية التعليمية بكافة جوانبها لذلك يحاولون اكتشاف المشكلات التي تتعلق بالعمل وحلها قبل وقوعها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السعود والشمالية (٢٠١٢) التي أشارت إلى أن درجة اهتمام المعلمين بحل مشكلات العمل جاءت بدرجة كبيرة. بينما حصلت الفقرة (١٥) التي نصها " تحمل مسؤولية الحلول الابتكارية التي يقدمها " على أقل متوسط حسابي وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى التزام المعلمين بالقوانين والتعليمات وخوفهم من تحمل المسؤولية حتى لا يتعرضون للمساءلة، بالإضافة إلى انشغال بعض المعلمين بالأعمال الروتينية التي تقتل الابداع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أزر شهير (Zarchehr,2012) التي أشارت

إلى أن درجة تحمل معلمي المدارس التقنية في طهران مسؤولة الحلول الابتكارية التي يقدمونها كانت بدرجة متوسطة.

• البعد الرابع : المجازفة

أبرزت نتائج الدراسة أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لبعد القدرة على المجازفة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (٢٢) التي نصها "الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة توافر كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى ادراك معلمي المدارس الخاصة أهمية العمل بروح الفريق والتعاون مع الجماعة، بالإضافة إلى رغبة بعض المعلمين بالانتماء لفريق العمل بهدف تطوير مهاراتهم، والارتقاء بأدائهم، فضلاً عن التعرف على خطوات غير مألوفة لإنجاز أعمالهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كروم وشيرمان (Crum & Sherman, 2008) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة اهتمام معلمي المدارس الثانوية في ولاية فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية بالعمل بروح الفريق كانت بدرجة كبيرة. بينما حصلت الفقرة (١٨) التي نصها "القيام بأداء أعمال ذات مجازفة عالية" على أقل متوسط حسابي وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى خوف المعلم الشديد من الوقوع في دوامة الأخطاء والتورط بها وخاصة في جال التربية والتعليم حيث لا يحتمل المخاطرة، والمجازفة في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من السعود والشمالية (٢٠١٠)، وأزرشهير (Azarchehr, 2012)، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة قيام المعلمين بأداء أعمال ذات مجازفة عالية كانت متوسطة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كروم وشيرمان (Crum & Sherman, 2008) التي كشفت أن درجة قيام معلمي المدارس الثانوية في ولاية فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية بأعمال ذات مجازفة عالية كانت كبيرة.

• رابعاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي؟

وسوف يتم مناقشة وتفسير نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي :

• متغير النوع الاجتماعي :

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للنوع في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك إلى تشابه ظروف العمل للمعلمين سواء أكانوا ذكورا أم حيث أنهم يعملون في بيئة عمل واحدة، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من القوانين والتشريعات والقرارات الوزارية،

فضلا عن اتفاق جميع المعلمين من كلا الجنسين على أهمية السلوك الإبداعي في تطوير العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أبو الخير (٢٠١٣)، والعتيبي (٢٠١٠)، والتي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

٢٠- متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وقد يعزى ذلك إلى أن جميع معلمي المدارس الخاصة يعملون في بيئات متشابهة ويلتحقون بنفس الدورات التدريبية بعض النظر عن مؤهلاتهم وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى أن جميع المؤهلات تتقارب في الرواتب فلا توجد امتيازات خاصة لحملة الماجستير عن البكالوريوس. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسات كل من شريعة (٢٠١٨)، وأبو الخير (٢٠١٣)، والعاجز وشلدان (٢٠١٠) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣٠- متغير سنوات الخبرة:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة مما يعني أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة لديهم يخضعون لبرامج مهنية تدريبية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، بالإضافة إلى أن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة يعملون في ظل مجموعة واحدة من الأنظمة والتشريعات والقوانين. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسات كل من أبو الخير (٢٠١٣)، والعاجز وشلدان (٢٠١٠) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• **خامسا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟**

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان وقد تعزى هذه النتيجة إلى الارتباط الوثيق بين النمط القيادي الذي يمارسه القائد والسلوك الإبداعي للمعلمين. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من أبو الخير (٢٠١٣)،

والسعود والشمالية (٢٠١٠) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط الإدارية ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

• توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الدراسة بالآتي:
- ◀ قيام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ممثلة بالمديرية العامة للمدارس الخاصة بتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس الخاصة تناقش الأنماط القيادية وتبين إيجابيات وسلبيات كل نمط.
- ◀ اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ممثلة بالمديرية العامة للمدارس الخاصة بعقد دورات لمديري المدارس الخاصة لتعريفهم بنظرية ردن وأبعادها ودورها في تحقيق التمييز التربوي.
- ◀ تطوير وتحسين وإثراء مراكز ومعاهد التدريب بوزارة التربية والتعليم وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
- ◀ تفعيل الزيارات واللقاءات المتبادلة بين مديري المدارس الخاصة ومديري المدارس الحكومية للاطلاع على التجارب الرائدة في العمل الإداري من أجل نقل الخبرات.
- ◀ زيادة اهتمام مديري المدارس الخاصة بالتنمية المهنية الذاتية والتنمية المهنية للمعلمين للحفاظ على الجودة والكفاءة والتميز في العمل.
- ◀ تشجيع المديرين والمعلمين على الإبداع، والابتكار، والتنافس، ورفع الروح المعنوية لكافة العاملين في مجال التربية والتعليم، من خلال توفير نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية.
- ◀ اعتماد اللامركزية في إدارة المدارس الخاصة واتاحة الحرية ولو بشكل جزئي لمديري المدارس في تطوير مدارسهم بما يتلاءم مع الاتجاهات الحديثة.
- ◀ منح مديري المدارس الخاصة صلاحيات وسلطات تمكنهم من الممارسة الفاعلة لأبعاد نظرية ردن وتشجيعهم على ضرورة توفير مناخ مدرسي يتميز بالإبداع والتجديد.

• مراجع الدراسة:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو الخير، سامي. (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة.
- الجرايدة، محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن في ولاية صور بسلطنة عمان، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس- رابطة التربويين العرب، (٤٨)، ١٠٧-١٢٧.
- السالم، مؤيد. (٢٠٠٥). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل و السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الدراسات العلمية- العرق، (١٦)، ١١- ٣٨.
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رئيسي ليكرت (نظام ١٦- نظام ٢) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (٣)، ٢٤٩- ٢٦٢.

- السعود، سلامة ؛ الشميلة، معن.(٢٠١٠). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية، (١)، ١٦٧-٢٥٥.
- شريعة، هاني.(٢٠١٨). وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة بمحافظة اربد حول دور الإدارة المدرسية في تنمية وتعزيز الإبداع لديهم، . المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث- فلسطين، (٥)، ٧٨-٩٤.
- الشباب، محمد ؛ أبو حمور، محمد.(٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة ، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الصليبي، عبد المسلم ؛ السعود، راتب.(٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم ، مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية- الأردن ، (٢)، ٤٨٨-٥٠٣.
- العاجز، فؤاد ؛ شلدان، كمال.(٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية- غزة، (١)، ٣٧-١.
- عايش، أحمد.(٢٠١٢). ممارسات المشرفين التربويين لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت- الكويت ، (١٠٢)، ٣٠٩-٣٤٩.
- العتيبي، عالية بنت محمد.(٢٠١٠). مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس- المملكة العربية السعودية (٤)، ٢١١-٢٥٣.
- العجارمة، موافق.(٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- الكعبية، أمنت.(٢٠٠٨) . الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الاساسي وعلاقتها بتحفيز المعلمين نحو تحسين المدرسة في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الدول العربية- القاهرة.
- المخلافي، محمد.(٢٠٠٩). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير ، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المشهداني، أسعد.(٢٠١٧). مناهج البحث الإعلامي، الأردن: دار الكتاب الجامعي.
- الهواري، سيد.(٢٠١٢). المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- وزارة التربية والتعليم وسلطنة عُمان. (٢٠١٩). البوابة التعليمية، <https://home:moe.gov.ome>
- وزارة التربية والتعليم وسلطنة عُمان. (٢٠١٩ب)، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم وسلطنة عُمان.(٢٠١٦). اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة، مسقط.

• نائياً المراجع الأجنبية:

- Azarchehr S (2012) : The Relationship between Innovation and leadership Style of Managers with Technical Schools and Professional productivity in Tehran Province, *American Journal of Sci entific Research*, 5(2), 139-148.
- Crum K.S. & Sherman W.H. (2008). Facilitating high achievement: high school principals' reflections on their successful leadership practices, *Journal of Educational Administration*, 46, (5), 562-580.

- Cuellar.C. A. (2002) **The Effects of Principal Leadership style change and teachers** from Pro . Quest digital dissertation. Dissertation .Abstract International University of California.
- Hawkins,L.(2002): Principles leadership and organization climate: A Study of perception of leadership behavior on school climate in in international school, *Journal of Educational Administration*, 62,(11) 339-363.
- Louis, Jinot.(2007).The role of secondary schools principals in motivating teachers in the LACO District of Muritus .**Journal of Innovation Management**,33,(2),55-62.
- Massaro E.D.& Augastus J.(2000).**Teacher Percention of school climate and principals self-reported leadership styles based on three empirical measures of perceived leadership**. The center of education. Winder University. Chester.
- Ogunyinka. E.K. & Adedoyin RC (2013): Leadership Styles and Work Effectiveness of Principals in Ekiti State: *Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area*, *Developing Country Studies*, 3(3),64-73.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Toremén, F. (2003). Creative school and administration Educational Sciences. *Theory and Practice*, 3(1), 248-253.

