SYCLE ONE SCHOOL PRINCIPLES' TEACHER JOB SATISFACTION IN NORTH AL
BATINAH IN THE SULTANATE OF OMAN

Mohammed Saleh ALAJMI¹

Naima Salim Said AL RISI²

Abstract:

The study aimed to identify the leadership patterns practiced by the female principals of the first circle schools as seen by the teachers of the first field in the province of North Al Batina, and to identify the level of job satisfaction of the teachers of the first field, and to reveal the correlation between the leadership patterns of the female principals of the first circle and the job satisfaction of the teachers of the first field. The researcher used the descriptive correlation method, and designed two questionnaires: the questionnaire measuring the leadership patterns of the female school principals of the first episode in North Al-Batina, and the other the questionnaire of the measurement of job satisfaction in the teachers of the first field in The North Al-Batina, each questionnaire contained 30 paragraphs, and included three axes. The results of the study showed that the democratic leadership style came first, with a mathematical average of 4.45, which is the most practiced pattern among the principals of the first circle schools in the province of North Al-Batina, followed by the autocratic leadership pattern, the leadership pattern, as indicated by the results of the study to the high level of job satisfaction in all axes with a mathematical average of 4.52, and came first the center of job satisfaction related to satisfaction with the nature of work, with a mathematical average of 4.62, followed by the axis of satisfaction of school mates, and came in third place the focus of satisfaction for the school principal, and also indicated the results of the study indicated the existence of a positive medium statistically function between the practice of the female principals of the first circle schools in the province of North Al-Batina of the democratic leadership style and the job satisfaction of the teachers of the first field, where the correlation reached the coefficient $r = 0.61$. Based on the results of the current study, the researcher recommends: maintaining the level of active practice of the democratic leadership style of the female teachers of the first circle schools in North Al-Batina, because of its importance in achieving a good level of job satisfaction, and maintaining the level of high job satisfaction among the teachers of the first field in North Al-Batina, because of its role in achieving.

Key words: Principles, School, Job Satisfaction.

Istanbul / Türkiye
p. 503-527

Received: 04/12/2021

Accepted: 17 /12/2021

Published: 01/01/2022

This article has been scanned I
iThenticat No plagiarism
detected

<http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.15.36>

¹ Dr., Suhar University, Sultanate of Oman, majmi3@su.edu.om, <https://orcid.org/0000-0002-6882-7608>

² Researcher, The Ministry of Education, Sultanate of Oman, Naema526@moe.om, <https://orcid.org/0000-0002-8174-3257>

الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول

محمد بن صالح بن محمد العجمي³

نعيمه بنت سالم بن سعيد الرئيسية⁴

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى كما تراها معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانتين: استبانة قياس الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، والأخرى استبانة قياس الرضا الوظيفي لدى معلمات المجال الأول بمحافظة شمال الباطنة، وقد تضمنت كل استبانة 30 فقرة، واشتملت على ثلاثة محاور. وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من 333 معلمة مجال أول، ويمثلن ما نسبته 30 % من مجتمع الدراسة البالغ 1110 معلمة مجال أول بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. وقد تبين من نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره 4.45، وبصفة عالية جداً، فهو النمط الأكثر ممارسة لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، ثم تلاه النمط القيادي الأوتوقراطي بمتوسط حسابي مقداره 2.93، وبصفة ممارسة متوسطة، فالنمط القيادي الترسلّي بمتوسط حسابي مقداره 2.64، وبصفة ممارسة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في جميع المحاور بمتوسط حسابي مقداره 4.52، وبصفة عالية جداً، وقد جاء في المرتبة الأولى محور الرضا الوظيفي المرتبط بالرضا عن طبيعة العمل، بمتوسط حسابي مقداره 4.62، وبصفة عالية جداً، تلاه محور الرضا عن زميلات المدرسة بصفة عالية جداً، وجاء في المرتبة الثالثة محور الرضا عن مديرة المدرسة بمتوسط حسابي مقداره 4.37، وبصفة عالية جداً. وأيضاً أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة للنمط القيادي الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول، حيث بلغ معامل الارتباط $r=0.61$. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت بالآتي: الحفاظ على مستوى ممارسة فاعلة للنمط القيادي الديمقراطي لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة التعليمية، لما له من أهمية في تحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي، والحفاظ على مستوى الرضا الوظيفي العالي لدى معلمات المجال الأول بمحافظة شمال الباطنة التعليمية، لما له من دور في تحقيق أهداف العملية التعليمية

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي، التعليم.

³ د. ، جامعة صحارى، سلطنة عمان، majmi3@su.edu.om

⁴ الباحثة، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان Naema526@moe.om

المقدمة:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، لأنه من العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق الازدهار في المجتمع المدرسي، فإذا توافرت الوسائل المادية والمعنوية اللازمة لإنجاز العمل، وتحبأت الظروف المناسبة في المدرسة كان المعلم أكثر قدرة على الإنجاز والعطاء، لذلك فقد أصبح الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات الإدارية التي تشغل خبراء الإدارة التربوية، كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الفائدة للمعلم والمدرسة، فمن ناحية المعلم يزيد من ثقته بنفسه وشعوره بالرضا النفسي، ويقلل عوامل الاحتراق النفسي لديه ويشعره بالسعادة، وعلى الجانب الآخر يحقق الرضا الوظيفي زيادة الإنتاجية للمؤسسة التعليمية، مما يحقق مزيداً من النمو والازدهار في عناصر العملية التعليمية، ولأن النمط القيادي والرضا الوظيفي يتأثر كل منهما بالآخر ويؤثر فيه، فالمناخ الذي يوفره النمط القيادي داخل بيئة العمل ينعكس على العاملين في المؤسسة ومدى تقبلهم لطبيعة العمل وزيادة الإنتاج، والمدير القائد يضع جل اهتمامه للارتقاء بالمعلمين وطموحاتهم، ليساعدهم على الإنجاز والابتكار والشعور بالرضا (البارودي، 2015). وعرفت البارودي (2015، ص. 11) الرضا الوظيفي بأنه: "شعور نفسي بالقناعة والارتياح نابع من القلب نتيجة لإشباع حاجات وتوقعات الموظف من العمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة". في حين عرفه كل من Rao and Sridhar (2003) بأنه مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي ينبغي توفيرها في المجتمع القيادي، والتي تجعل الشخص يقول أنا راض عن وظيفتي، فتجعله يقبل عليها برغبة. ويضيف Osbourne (2015) بأن الرضا الوظيفي أحد مكونات السعادة للمعلم والراحة النفسية لديه، فالمعلم يعدّ من أكثر الشخصيات بذلاً للجهد التربوي، لكثرة مسؤولياته، والضغوطات التي يعاني منها وقد تولد لديه الإحباط، وتؤثر على درجة الرضا عن العمل، وتتأثر ببعض الخصائص الشخصية للمعلم، ومدى تقبله للمشكلات التي تواجهه في المدرسة. وبهذا فيمكن اعتبار الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، يتضمن العديد من الجوانب التي تشملها منظومة الرضا النفسي بشكل عام، فالرضا الوظيفي كمنظومة متكاملة تتمثل في الرضا عن الوظيفة، وبيئة العمل والعلاقات بين العاملين في المؤسسة، ورضا الفرد عن نفسه. ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور بالراحة والسعادة في بيئة العمل، ويعبر عن رضا الفرد عن وظيفته ومديره وزملائه، ومتمثلاً في الاحترام الذي يلقاه، وتقديره على جهوده والحوافز التي يُكرم بها، وجزء كبير من ذلك يعتمد على النمط القيادي الذي تدار به المؤسسة التعليمية. ومن هنا تحتل القيادة التربوية مركزاً أساسياً في النظام التربوي، إذ تسعى النظم التربوية إلى تطوير مؤسساتها وتحقيق الأهداف المرغوبة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتعاون جميع عناصر النظام التربوي، فقد أشارت أبو طاحون (2012) إلى أن القيادة أصبحت موضع اهتمام الباحثين، لإدراكهم بأن النمط القيادي يؤدي دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا يستدعي وجود شخص يتمتع بصفات القيادة الفاعلة، فالقيادة عملية يستطيع الفرد من خلالها التأثير على المجموعة لتحقيق الأهداف، والقيام بالأعمال الموكلة إليهم بفاعلية. ويعتبر النمط القيادي الفاعل عنصراً مهماً في تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها، لأن القائد ذو النمط القيادي الفاعل يقوم بمسؤولياته من تخطيط، وتنظيم، وتفويض للسلطات، واتخاذ القرار بشكل جيد. ويرى Hancott (2016) أن النمط القيادي الفاعل الذي يتسم بصفات القيادة الناجحة في التخطيط والتنفيذ والتقويم ضرورة للوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مصاف عالية من الرضا والإنتاجية. ومن هنا يمكن الاستنتاج أن النمط القيادي الذي تمارسه مديرات المدارس في الحلقة الأولى يساعد كثيراً على تحقيق الأهداف المرسومة في خطة إدارة المدرسة، والتي من بينها تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين في المجتمع المدرسي، وبما يؤدي إلى تحقيق مخرجات تعليمية ذات مستويات جيدة في الأداء والتحصيل الدراسي. وقد أكد المخلافي (2009) أنه بالرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، ويتفق مع ذلك كل من (الصبيحي، 2019، الغزو، 2010) إذ يقسمان أنماط القيادة باعتبار سلوك القائد إلى ثلاثة أنماط: النمط الأوتوقراطي، وفيه يتخذ المدير القوة للتعامل مع المعلمين، لإجبارهم على إنجاز العمل مع قلة مراعاة ظروفهم الإنسانية، فالمدير هو من ينجز أغلب الأعمال الإدارية، ويهتم بعمل كل صغيرة وكبيرة بمفرده، ولا

يلجأ للتفويض غالباً ولا يقبل بالآراء ولا يثق إلا بنفسه ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية كثيراً، وينسب النجاح لنفسه غالباً، وهذه القيادة لها تأثير سلبي حيث تنقر المعلمين من العمل وتقل مستوى الإخلاص فيه. النمط الديمقراطي، وفيه يعمل القائد على توزيع المسؤوليات وتكوين العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار، ويتقبل أفكار المعلمين من أجل التطوير والتغيير، ويهتم بالرؤيا والغايات، ويفوض المسؤوليات لمن هم أهل لها، وهذه القيادة ممتازة، والمعلمون فيها غالباً على درجة عالية من الإنجاز وحب العمل والتفاني فيه، ولديهم استعداد لتحمل المسؤولية ومواجهة الصعاب، والتزامهم بالتعليمات والقرارات عن قناعة. النمط الترسلّي، وفيه يستخدم المدير سلطته بشكل محدود، ويُعطي المعلمين الحرية في اتخاذ القرار، وممارسة الأعمال دون متابعة أو ضوابط، ويتركهم دون توجيه. ومن هنا ترى الدراسة الحالية بأن النمط القيادي نوع من السلوك يمارسه المدير مع المعلمين للتأثير فيهم، لتحقيق الأهداف بإتقان، حسب ما تقتضيه مصلحة المدرسة، وأن كل نوع من هذه الأنماط القيادية له أهمية تتناسب مع موقف دون آخر، مما يجعل لكل نمط منها إيجابياته وسلبياته. وقد حظي موضوع الأنماط القيادية باهتمام الباحثين، مثل: الحراحشة (2008) إذ أشار إلى أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. في حين أوصت دحلان (2013) بإجراء تدريب خاص لمديري المدارس الجدد، لنشر التوعية بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين. كما أوصى الدوسري (2013) بإتاحة الحرية للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، وعدم تدخل المدير في أعمال ليست من مهامه. في حين ذكرت دراسة أشتيتات (2017) أن درجة توافر الأنماط الإدارية في الممارسات التربوية جاءت بدرجة متوسطة، إذ جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، ثم النمط الترسلّي، فالنمط الأوتوقراطي. كما أشارت دراسة Munir and Iqbal (2018) إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر مناسبة للفاعلية والإنتاجية التعليمية ولتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، بينما يقلل النمط التسلطي من مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية. في حين توصلت دراسة الصبيحية (2019) إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الأساسي هو النمط الديمقراطي، وفي المرتبة الثانية الأوتوقراطي والثالثة الترسلّي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي ومستوى الرضا للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للنمط الأوتوقراطي والتسبي وأبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين، وأوصت بضرورة تعميم تجربة المديرين المتميزين الذين اتبعوا النمط الديمقراطي، كونه سبباً في تحقيق الرضا الوظيفي. وتتنوع أنماط السلوك القيادي من موقف لآخر ومن شخصية لأخرى، ومن أبرز الأنماط القيادية المنتشرة في الحقل التربوي: النمط الترسلّي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الديليوماسي، والنمط الديمقراطي أو التشاوري، ويبدو النمط الديمقراطي هو الأفضل والأقدر على التعامل مع قضايا الإبداع التربوي. ومما سبق يمكن الاستنتاج أن الأنماط القيادية تعتبر محركات أساسية للإدارة الفاعلة، وهي غالباً ما تدفع نحو الشعور بالرضا الوظيفي كلما كانت قائمة على مبادئ ديمقراطية وتشاركية. ومن أبرز النظريات الإدارية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية نظريات الحوافز والدوافع متمثلة في: النظرية الكلاسيكية، ونظرية YX، ونظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات الإنسانية. واعتمدت الدراسة الحالية على نظرية هيكلية الحاجات لماسلو Maslow's Needs Theory، الذي بين أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمسة مستويات: الحاجات الفسيولوجية، والأمان، والحاجة إلى الحب والتآلف الاجتماعي، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى تقدير الذات (هاشم، 2019). عالم النفس Maslow لديه نظريته الخاصة عن كيفية إشباع الناس لحاجاتهم وهي مرتبة ترتيباً هرمياً: وتمثل نظرية Maslow للحاجات في أربعة افتراضات تستند عليها مفاهيم نظريته، أولاً: إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تكون فيما بعد محفزاً للسلوك، ثانياً: في داخل كل إنسان مجموعة حاجات مترابطة فيما بينها ومعقدة، ثالثاً: الحاجات التي تكون في قاع الهرم يجب أن تشبع أولاً، لأنها أولويات، بينما الحاجات التي تكون في قمة الهرم لها تأثير أقل على سلوك الإنسان وتصرفه، رابعاً: الطرق التي تستخدم في إشباع الحاجات الموجودة في قمة الهرم، أكثر بكثير في عددها، عن تلك التي تستخدم في إشباع المراتب السفلى من الهرم. حيث تكون حاجات الإنسان هذه متدرجة في خمس حاجات، بداية من الحاجات الفسيولوجية متمثلة في الحاجة إلى

الأكل والشرب والهواء، تليها الحاجة إلى الأمان متمثلة في حاجة الإنسان للشعور بالأمان المادي والنفسي، تليها حاجة الإنسان للانتماء والشعور بالحب من الآخرين، ثم الحاجة إلى تقدير الذات متمثلة في شعور الإنسان بأهمية ذاته وتقدير الآخرين له، وشعوره باحترامهم له، وأخيرا الحاجة إلى تأكيد الذات وتحقيقها واستثمار طاقاته ومواهبه في الأعمال التي يقوم بها (المحمدي، 2019). ومن هذه النظرية يتضح أن الأنماط القيادية التي يعمل بها المدير في مدرسته تؤثر بشكل كبير في زيادة الإنتاج والإبداع وتحقيق الرضا الوظيفي في الجانب الإيجابي أو في الجانب السلبي. فاهتمام المدير بالمعلمين ومراعاة أحوالهم وظروفهم، وتقدير جهودهم، وتوفير بيئة العمل المناسبة يُشعر المعلمين بالأمان والاحترام وتقدير الذات، ويزيد رغبتهم للعمل والإنتاج، لكن المدير الذي يستخدم أسلوب التخويف والتهديد والتسلط ويُهمل هذه الرغبات ويُسيئها فإن العلاقة الإنسانية قد تضعف، وتقل معها الرغبة في العمل، والإنتاجية وبالتالي تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي. وخلاصة القول بأن الأنماط القيادية المناسبة تؤدي إلى إشباع بعض الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، يشعر بالرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة

يحتل تطوير أنماط القيادة في المؤسسات التربوية الصدارة في الأنظمة التعليمية، ويصعبُ التقدم في تلك الأنظمة إلا بأخذ الأنماط القيادية ذات الكفاءة الإنتاجية العالية، والأكثر ملاءمة لتقدير الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين. ومن هذا المنطلق تبنت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نظاما لتطوير الأداء المدرسي ينبغي أن تسيّر على نهجه الأنماط المدرسية القيادية، من أجل مواكبة التقدم، وباعتباره وسيلة لتشخيص الأوضاع، وتحديد الاحتياجات التدريبية. وقد تمثلت مجالات نظام تطوير الأداء المدرسي في التعلم والتعليم والإدارة المدرسية، والمدير هو الركن الأساسي في المدرسة، وأساليبه في قيادة المدرسة لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين من عدمه، لذلك ينبغي أن تتوفر فيه صفات القيادة الأكثر كفاءة (وزارة التربية والتعليم، 2008). وأشارت الموسوي (2010) إلى مفهوم الإنهاك لدى المعلم العماني بحسب آراء بعض المعلمين بأنه: استنزاف أو حالة جسمية أو ذهنية تحيط بالمعلم نتيجة لضغوطات عدة مثل كثرة المهام الملقة عليه من غير مهمات التدريس، وقد اقترحت الموسوي عدة توصيات للارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين منها: تقديم برامج إرشاد نفسي للمعلمين، لتجديد طاقاتهم، ووضع برامج ترفيهية لهم، والتقليل من اللجان والمشاريع المدرسية، وتعزيز المعلمين المبدعين. وبالتالي ينبغي أن تجرى مزيد من البحوث والدراسات لتجلية هذا الأمر، لاسيما مع توجه وزارة التربية والتعليم نحو تحسين كفاءة العمل التربوي. كما اقترحت ندوة التعليم في سلطنة عمان والخليج العربي الاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي للمعلم، لكي يتمكن من الوصول إلى مستوى متميز من الإبداع الوظيفي والإنجاز (جامعة السلطان قابوس، 2014). وجاء في دراسة أجراها مجلس الشورى العماني (2015) حول واقع المعلم العماني أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئته ومع الثقة والولاء والانتماء له، وقد وردت في هذه الدراسة بعض الملحوظات التي تتعلق بالجانب المادي والفني التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للمعلم العماني، ومنها على سبيل المثال: الأعمال الإدارية الإضافية التي ترهق كاهل المعلم، وزيادة نصاب الحصص، والتوزيع غير العادل للمقررات الدراسية. في حين ذكر الراشدي (2018) أن الأنماط القيادية التي يستخدمها مديرو المدارس في التعامل مع المعلمين تختلف باختلاف السلوكيات الإدارية التي يمتازون بها، وضعف تفعيل الأنماط القيادية المناسبة لظروف المعلمين قد يؤدي إلى قلة تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، وكذلك توظيف القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم، كما قد يؤدي ذلك إلى قلة تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب، ولكي يتم تطوير الأداء المدرسي ينبغي تعرف الواقع التربوي وما يتم فيه من ممارسات إدارية. وفي هذا السياق جاء المؤتمر السنوي السادس للقيادة تحت عنوان قائد المستقبل (2018) مستعرضا الصفات التي يجب أن تتوفر في قائد المستقبل، والمتمثلة في إثبات دوره القيادي أمام الآخرين، والرؤيا الواضحة، وتحفيز الأتباع، كل ذلك تحت مظلة النمط القيادي الفاعل (المجلس الأعلى للتخطيط، 2018). كما توصلت دراسة

الشيزاوية (2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي السائدة فيها، وهناك علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) مع محوري (الرضا عن الزملاء والرضا عن طبيعة العمل)، كما توصلت الشيزاوية إلى عدم وجود علاقة بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) ومحاور (الرضا عن المدير، والرضا عن المدرسة) السائدة في تلك المدارس. وأوصت الباحثة بضرورة تشجيع جميع مديري المدارس في سلطنة عمان على استخدام النمط القيادي الديمقراطي، لأنه يوفر التعاون والمناخ النفسي والاجتماعي للمعلمين، ثم يؤثر إيجابيا على الأداء والإنجاز المدرسي. وفي المقابل أشارت نتائج دراسة الجساسبية (2016) إلى عدم وجود أثر للأنماط القيادية في الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث أظهرت المتوسطات نتائج عالية لممارسة الأنماط القيادية مع مستويات متوسطة للرضا الوظيفي، وكان معامل الدلالة أقل من 0.05، وبلغت نسبة تأثير الأنماط القيادية في الرضا الوظيفي 31% من التباين الحاصل في المتغير التابع. بينما أكدت دراسة السيد (2017) أن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة مرتفعة، وأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، وأن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت مرتفعة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس للنمط القيادي الأوتوقراطي والحر تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل الدراسي. في حين توصلت دراسة الراشدي (2018) إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي للصفين (11-12) بمحافظة شمال الباطنة يستخدمون جميع الأنماط الإدارية لكن بشكل متفاوت، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، ثم النمط الأوتوقراطي، فالنمط الترسلي، وكشفت نتائج دراسة الراشدي عن وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين، ووجود ارتباط سالب دال إحصائيا للنمطين الأوتوقراطي والترسلي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين. وبناء على ما سبق فإن الأنماط القيادية الإدارية تؤثر على درجة الرضا الوظيفي عند المعلمين، وبالتالي ينبغي إحداث موازنة في الأنماط القيادية بما يؤثر إيجابا على درجة الرضا الوظيفي، ويدفع هذا الاستنتاج إلى إجراء دراسات أخرى جديدة، لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرين. وبالتالي فيمكن أن تتقرر مشكلة الدراسة في دراسة الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول.

أسئلة الدراسة

1. ما الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى كما تراها معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة التعليمية بسلطنة عمان؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة التعليمية من وجهة نظرهن؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة التعليمية؟

أهمية الدراسة

تبدو أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة التربوية في سلطنة عمان وهما: الأنماط القيادية، والرضا الوظيفي باعتبارهما مرتبطان بفئة مهمة في المجتمع التربوي، ولهما دور بارز في تحقيق الإنجاز في المدرسة، والمساهمة في صنع النهضة التعليمية العمانية. أما من الناحية النظرية قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إعطاء نتائج واضحة، تساعد على تطوير أنماط القيادة لدى الإدارة التربوية المدرسية من خلال تركيزها على النمط القيادي الأنسب لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة التعليمية، والتطرق إلى الأنماط القيادية التعليمية المناسبة حسب الموقف، وكونها الدراسة الأولى في سلطنة عمان التي تسلط الضوء على الأنماط القيادية للإناث. أما من الناحية التطبيقية فإنه يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تقدم بيانات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم حول النمط القيادي الأكثر فاعلية في مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة التعليمية بحسب نظرية

الحاجات Maslow، وبالتالي قد تساعد في وضع الخطط والبرامج التدريبية الأكثر ملاءمة للنهوض بمستوى هذه الممارسات الإدارية.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019\2020.

الحدود المكانية: تم تنفيذ الدراسة في مدارس محافظة شمال الباطنة في ولايات: صحار، وشناص، ولوى، وصحم، والخابورة، والسويق، وتم اختيار محافظة شمال الباطنة، كونها أكبر محافظة تعليمية، ويوجد بها طاقات بشرية متنوعة. الحدود البشرية: تم تنفيذ هذه الرسالة على عينة من معلمات المجال الأول في الحلقة الأولى 1-4.

الحدود الموضوعية: الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى 1-4، وهي: النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الترسلّي، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة.

مصطلحات الدراسة

1. النمط القيادي:

وسيتّم تعريفه من خلال مناقشة مصطلحي النمط والقيادة كما يأتي: النمط كما عرفه مجمع اللغة العربية (2005، ص.955) على أنه: "الطريقة أو الأسلوب". وذكر قاموس البراق (2019) النمط بأنه: "أسلوب إداري خاص ينتهجه القائد ليحقق أهدافه". في حين أن القيادة كما يعرفها السكارنة (2010، ص.18): "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة". أما الغزو (2010، ص.11) فقد عرفها على أنها: "التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل، وبالتالي إنجاز للأهداف". في حين عرفها المخلافي (2009، ص.25) على أنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة". وعرف حافظ (2015، ص.35) الأنماط القيادية: بالسلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة تحقيق لأهدافهم". وفي سياق آخر أشار حافظ (2015، ص.35) بأن الأنماط القيادية: "مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات وأن الأنماط القيادية تمثل مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصف بها القائد". ويمكن تعريف النمط القيادي إجرائياً من خلال مناقشتها لمصطلحي النمط والقيادة على أنه: مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الإجرائية، المتمثلة إما في النمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي أو الترسلّي التي تستخدمها مديرات مدارس الحلقة الأولى في مرحلة التعليم الأساسي في تسيير وإدارة المجتمع المدرسي، وتحقيق الأهداف المخطط لها، وسيتّم قياسها بواسطة الاستبانة المعدة لذلك الغرض.

2. الرضا الوظيفي:

أشار بشير (2015) إلى أن الرضا لغة: ضد السخط، وارتضاه يعنني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: "الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة" (أبو عساف والمرعي، 2019، ص.153). في حين يعرفه محمد (2018، ص.11) بأنه: "مجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل

الوظيفي، والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل". وبهذا يمكن اعتبار الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، يتضمن العديد من الجوانب التي تشملها منظومة الرضا النفسي بشكل عام، فالرضا الوظيفي كمنظومة متكاملة تتمثل في الرضا عن الوظيفة وبيئة العمل والعلاقات بين العاملين في المؤسسة، ورضا الفرد عن نفسه. ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي لدى معلمات المجال الأول شعورهن بالراحة والسعادة في بيئة العمل لتحقيق الذات والانتماء، ورضاهن عن وظيفتهن ومديرتهن، ويعتمد جزء كبير من ذلك على النمط القيادي الذي تدار به المؤسسة التعليمية، وهو الدرجة الكلية التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبانة المعدة لذلك.

منهجية الدراسة

وظفت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، للتعرف على آراء معلمات المجال الأول حول الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة، وذلك لمُناسبتة لطبيعة الدراسة الحالية، وباعتباره يصف الظاهرة كما هي كماً وكيفاً، فهو يهتم بدراسة العلاقات التي تربط بين أجزاء الظاهرة المدروسة بواسطة البيانات المجمعة، للوصول إلى فهم أشمل للظاهرة، لكي تتم معالجتها بشكل أفضل. كما يهدف المنهج الوصفي الارتباطي إلى إقرار العلاقات بين المتغيرات، فإذا وجد ارتباط عال بين متغيرين فهذا لا يعني بالضرورة أن أحدهما سبب في حدوث الآخر، بل قد تكون هناك عوامل أخرى قد تتسبب في تكوين هذه العلاقة، كما تكمن أهميته في التوصل لمعلومات توضح مدى قوة العلاقة وتربطها بين متغيرين، وأيضاً التنبؤ بالعلاقة والارتباط بين المتغيرات الأخرى (الحريري وعبد الحميد والوادي، 2017).

مجتمع الدراسة وعينتها والأدوات

يشمل مجتمع الدراسة جميع معلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى 1-4 من التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة في ولايات: شнав، ولوى، وصحار، وصحم، والخابورة، والسويق، القائمت على رأس عملهن في العام الدراسي 2020/2019، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 1110 معلمة مجال أول (وزارة التربية والتعليم، 2019). أما عينة الدراسة فتتمثل في 333 معلمة، ويمثلن ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة.

اشتملت الدراسة الحالية على أداتين، تمثل الهدف من الأداة الأولى (استبانة قياس الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة التعليمية من وجهة نظر معلمات المجال الأول) في تحديد الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى كما تراها معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة التعليمية. أما الهدف من الأداة الثانية (استبانة قياس الرضا الوظيفي لدى معلمات المجال الأول بمحافظة شمال الباطنة التعليمية)، فقد تمثل في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة التعليمية من وجهة نظرهن. ومن خلال الاستبانتين سيتم التعرف على الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول. وللتحقق من صدق الأداتين، تم استخدام صدق المحتوى، إذ عُرضت الاستبانتان في صورتهم الأولى على عدد من المحكمين في مجال الأصول والإدارة التربوية، وعلم النفس التربوي، في بعض الجامعات (جامعة صحار، وجامعة السلطان قابوس، وجامعة الشرقية)، وبعض المختصين في وزارة التربية والتعليم في تطوير الأداء المدرسي، لتحديد مدى تمثيل الفقرات للسلمات المراد قياسها، ومدى كفايتها، والتأكد من الصياغة اللغوية. وللتحقق من ثبات أداتي الدراسة الحالية تم تطبيقهما على عينة من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلمة من معلمات المجال الأول، وقد تم حساب معامل الثبات بواسطة Cronbach's Alpha

Coefficient، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة الأولى الخاصة بالأنماط القيادية 0.93، أما الاستبانة الثانية الخاصة بالرضا الوظيفي فقد بلغ معامل ثباتها الكلي 0.91، وتعد هذه المؤشرات عالية، مما يدل على ملاءمة الاستبانيتين لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، كما أشار ثابر إلى أن الثبات الكلي للمقياس يكون مناسباً عندما تكون قيمته 0,70 فأعلى (Taber, 2016). وبعد الحصول على الموافقة الرسمية من المكتب الفني للدراسات والتطوير في وزارة التربية والتعليم بتطبيق أداتي الدراسة، وبعد الحصول على الموافقة الرسمية من دائرة تنمية الموارد البشرية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بتطبيق أداتي الدراسة، تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثلت في (333) معلمة من معلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى 1-4 من التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة.

الخطوات الإجرائية للدراسة

الاطلاع على الأدب التربوي المرتبط بموضوع دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (أبو عساف والمرعي، 2019، البارودي، 2015، محمد، 2018) والدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (الحراشة، 2008، دحلان، 2013، الراشدي، 2018، السيد، 2017، الصبحي، 2019، الغامدي، 2010)، ومقابلة عدد من المختصين في الأصول والإدارة التربوية وفي الإدارة التعليمية، لصياغة مقدمة الدراسة، وتحديد مشكلتها وتسؤلاتها، وتحديد أهميتها وأهدافها، ومحدداتها ومصطلحاتها. تحديد مجتمع الدراسة، وتحديد العينة. بناء أداتي الدراسة، ثم التحقق من مؤشرات الصدق لهما، حيث تم اعتماد صدق المحتوى. التحقق من ثبات أداتي الدراسة باستخدام ألفا كرو نباخ "Cronbach's Alpha Coefficient". الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق أدوات الدراسة، ومن ثم تطبيق الاستبانيتين على عينة الدراسة من معلمات المجال الأول. استقبال الردود على الاستبانات عبر الرابط الإلكتروني في برنامج google drive، والتأكد من دقة تعبئة الاستبانات وسلامتها، ثم إدخال ومعالجة البيانات إحصائياً في برنامج SPSS، فاستخلاص النتائج والإجابات عن أسئلة الدراسة، وتحليلها ثم مناقشتها.

الأساليب الإحصائية للدراسة

تمت معالجة البيانات المستخلصة من الاستبانيتين، باستخدام معالج البيانات إحصائياً في برنامج SPSS، لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك وفق الآتي: في الإحصاء الوصفي للدراسة وظفت مقياس النزعة المركزية: المتوسط الحسابي، والوسيط، والمنوال. ومقياس التشتت: التباين، الانحراف المعياري. وللإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك النسبة المئوية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل بند من بنود فقرات الاستبانة. أما للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام اختبار بيرسون "Pearson"، لمعرفة دلالة العلاقة بين النمط القيادي لمديرات مدارس الحلقة الأولى، والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول. ولقياس ثبات أداتي الدراسة وظف معامل ثبات ألفا لكرو نباخ "Cronbach's Alpha Coefficient".

نتائج الدراسة ومناقشتها

1. ما الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى كما تراها معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟ لمعرفة الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى كما تراها معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاوَر أداة الدراسة، والجدول 1 التالي يوضح هذه النتائج.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى كما تراها معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة التعليمية

محاوَر أداة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
النمط القيادي الديمقراطي	4.45	0.60	1	عالية جدا
النمط القيادي الأوتوقراطي	2.93	0.91	2	متوسطة
النمط القيادي الترسلّي	2.64	1.02	3	متوسطة

اتضح من الجدول 1 أن المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس الحلقة الأولى كما تراها معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تراوحت بين 2.64 - 4.45، إذ جاء في المرتبة الأولى النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي 4.45، وبدرجة ممارسة عالية جدا، وانحراف معياري 0.60، وهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى، في حين جاء النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.93، وبدرجة ممارسة متوسطة، وانحراف معياري 0.91، تلاه النمط القيادي الترسلّي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.64، وبدرجة ممارسة متوسطة، وانحراف معياري 1.02. ويمكن تفسير سبب حصول النمط القيادي الديمقراطي على المرتبة الأولى ضمن الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، إلى توجه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ممثلة في دائرة تطوير الأداء المدرسي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، إلى الاهتمام بتطوير أداء قيادات المدارس في الحلقة الأولى بتركيزها على النمط القيادي الديمقراطي، لما له من أهمية في تسيير العملية التعليمية بصورة أفضل وكفاءة أكبر. ويشير دليل نظام تطوير الأداء المدرسي إلى أن على القيادات المدرسية التحلي بعدد من الميزات القيادية التي ينبغي أن تترسخ في ممارسات القائد المدرسي الديمقراطي، ومنها: مواكبة المستجدات الحديثة في الإدارة المدرسية، والتشجيع على الابتكار والتجديد في العمل التربوي، وتنفيذ برامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية وفق الاحتياجات الفعلية على أن تتصف بالتنوع والجودة (وزارة التربية والتعليم، 2008). ولذلك فإن تطوير أداء القيادات المدرسية، ورفع كفاءتها الإدارية عن طريق الجودة في خدمات التدريب، والإنماء المهني قد انعكس إيجاباً على الأداء الإداري لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، كما تسعى وزارة التربية والتعليم لإعداد قيادات مدرسية فاعلة، تتمتع بصفات النمط القيادي الديمقراطي في المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الوظيفي، وتمكينهم من القيام بوظائفهم بفاعلية وكفاءة، والتطبيق العملي للمهارات الإدارية، وتعريفهم بالمعارف والمفاهيم الحديثة في مجالات الإدارة العصرية، عن طريق برنامج تدريبي متكامل وذلك بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، مدته أربع سنوات من (2017-2020) بواقع (100) ساعة، مقسمة إلى أربعة أسابيع على مدار العام (التربية والتعليم تواصل جهودها الرامية إلى تجويد عناصر العملية التعليمية، 2019). ويُعتبر برنامج دبلوم الإدارة المدرسية أيضاً من ضمن جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان الرامية إلى تطوير كفايات مديري المدارس، وهو أحد البرامج الدراسية التي تقدمها كلية التربية ممثلة في قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة السلطان قابوس بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، ويهدف إلى تنمية الكفاءات الإدارية لدى مديري

المدارس ومساعدتهم، وغرس الاتجاهات الإيجابية المرتبطة بالممارسات القيادية الفاعلة في المجتمع التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2020). كما ترى الدراسة أن من أسباب حصول النمط القيادي الديمقراطي على المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية الأخرى، تفعيل مديرات مدارس الحلقة الأولى لمبدأ العلاقات الإنسانية، كونه عاملاً مساعداً في تكوين الثقة والتعاون بين المديرات والمعلمات، وهذه واحدة من خصائص العمل الإداري في مدارس سلطنة عمان، تقتضي إشراك المعلمات في وضع خطط للمدرسة، والعمل كفريق واحد مع المديرات. في حين يُعزى حصول النمط القيادي الأوتوقراطي على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره 2.93، وانحراف معياري مقداره 0.91 بدرجة ممارسة متوسطة ضمن الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، إلى نجاحه في إدارة بعض الأزمات والظروف الطارئة، واستخدامه في الأوقات التي تتطلب ذلك، وهذا يتطلب وجود مديرة حازمة، فالمديرة تطلب من المعلمات تنفيذ التعليمات دون معارضة، وهذا قد يضعف روح المشاركة والتعاون بين المعلمات والمديرة، كما قد يضعف المناقشة في اتخاذ القرارات، وتضغط المديرة على المعلمات لإنجاز الأعمال وفقاً للنظام والقانون. وربما يعود استخدام هذا النمط القيادي في بعض الأحيان إلى حرص بعض المديرات على تسهيل بعض إجراءات العمل التربوي بحزم أكبر. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي تتصف فيه المديرات بتركيز السلطة في أيديهن، وينفردن باتخاذ القرارات، وتقل فيه مهارة تفويض السلطة، كما تتخذ المديرات فيه نهج الحزم والإجرائية التي تغلب على جانب العلاقات الإنسانية في تنفيذ إجراءات العمل (السكارنة، 2010). بينما تعزو الدراسة الحالية حصول النمط القيادي الترسلي على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مقداره 2.64، وانحراف معياري مقداره 1.02، وبدرجة ممارسة متوسطة ضمن الأنماط القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، إلى كونه غير منتشر بشكل واسع، ولا يستخدم إلا إذا تطلب الأمر ذلك في حدود ضيقة، لأن المديرات هنا يركزن على كسب ثقة المعلمات، وإعطائهن حرية كبيرة، وهذا النمط يعتمد على الحد الأدنى من التنظيم الإداري والضبط، ويعطي للمعلمات حرية كبيرة في العمل مع ضعف المتابعة، وربما يعود لشخصية المديرة نفسها، فيغلب عليها أسلوب التساهل في جوانب العمل. وفي هذا الإطار تؤكد الدراسة الحالية حصول النمط القيادي الترسلي على درجة ممارسة متوسطة بأن الأنماط القيادية لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى تختلف حسب ثقافتهم ومعتقداتهم واهتماماتهم، فمثلاً البعض تهتم بالأعمال المكتبية والإدارية أكثر من الاهتمام بالجوانب الفنية، والبعض يتساهل في إعطاء مساحة ترسلية أكثر للمعلمات، وهذا ربما يكون بسبب الاتجاهات التي تعتقد بها هذه الفئة من المديرات، وهو على العموم قليل الممارسة في الحقل التربوي. وربما يعود السبب إلى أن بعض مديرات المدارس تعتقد أنها وصلت لهذه الوظيفة بعد عناء وسنوات من العمل فترغب في الراحة قليلاً، وتبتعد عن الأعمال التي تحتاج لجهود ومتابعة حثيثة، وتقتصر على المتابعة عن بعد فقط. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السيد (2017) التي أظهرت أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس جاء في المرتبة الأولى بتقدير غالباً، بينما جاء في المرتبة الثانية في الممارسة النمط الترسلي بتقدير أحياناً، يليه النمط التسلسلي بتقدير أحياناً، وأيضاً اتفقت مع نتائج دراسة الراشدي (2018) إذ أظهرت النتائج أن مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصيفين (11-12) بمحافظة شمال الباطنة يستخدمون جميع الأنماط القيادية بشكل مختلف فحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية، ثم النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية بدرجة ممارسة متوسطة، فالنمط الترسلي في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة ضعيفة. كما اتفقت مع نتائج دراسة الصبحي (2019) التي أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة أبو ظبي هو النمط الديمقراطي بدرجة ممارسة مرتفعة، ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء النمط الترسلي في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة متوسطة. في حين اختلفت مع نتائج دراسة الغامدي (2010) حيث كشفت النتائج تبعاً لاستجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية في المدينة المنورة أن النمط القيادي الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى بتقدير غالباً، بينما جاء في المرتبة الثانية في الممارسة النمط الترسلي بتقدير أحياناً، يليه النمط التسلسلي بتقدير أحياناً. كما اختلفت مع دراسة أشتيتات (2017) فجاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، ثم النمط الترسلي في المرتبة الثانية

بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة النمط الديكتاتوري بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط الأوتوقراطي بدرجة ممارسة متوسطة أيضا. وللوقوف على آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة كل نمط من هذه الأنماط تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أ- النمط القيادي الديمقراطي

جدول 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الديمقراطي

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تراعي مديرة المدرسة الجوانب الإنسانية للمعلمات.	4.63	0.68	عالية جدا
2	تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الاستمرار في تحسين مستوى الأداء لديهن.	4.62	0.72	عالية جدا
3	تعقد مديرة المدرسة اجتماعات، لمناقشة المستجدات التربوية.	4.59	0.71	عالية جدا
4	تقيم مديرة المدرسة أداء المعلمات بشكل دقيق.	4.54	0.68	عالية جدا
5	تدعم مديرة المدرسة المشاركة الإيجابية بين المعلمات.	4.51	0.79	عالية جدا
6	تهتم مديرة المدرسة بتطوير بيئة محفزة للإبداع والابتكار.	4.46	0.77	عالية جدا
7	تتيح مديرة المدرسة حرية التعبير عن الرأي للمعلمات.	4.39	0.84	عالية جدا
8	تفوض مديرة المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمات في المدرسة.	4.32	0.85	عالية جدا
9	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في آلية صنع القرار.	4.28	0.88	عالية جدا
10	تتقبل مديرة المدرسة النقد بصورة موضوعية من قبل المعلمات.	4.17	0.98	عالية
	النمط القيادي الديمقراطي العام	4.45	0.60	عالية جدا

بين الجدول 2 أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط القيادي الديمقراطي تراوحت بين 4.17 - 4.63، وقد بلغ المتوسط العام للنمط القيادي الديمقراطي 4.45 بانحراف معياري 0.60 وبدرجة ممارسة عالية جدا، وهذا يعني أن هذا النمط القيادي يسود بدرجة عالية جدا لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر معلمات المجال الأول. وقد حصلت الفقرة التي نصها: "تراعي مديرة المدرسة الجوانب الإنسانية للمعلمات" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.63، وانحراف معياري 0.68، وبدرجة ممارسة عالية جدا، في المقابل كانت الفقرة التي نصها: "تتقبل مديرة المدرسة النقد بصورة موضوعية من قبل المعلمات" هي الأقل رتبة، بمتوسط حسابي بلغ 4.17، وانحراف معياري 0.98، وبدرجة ممارسة عالية. كما تبين من الجدول 2 أن جميع فقرات هذا المحور كانت ممارستها عالية جدا. ويُعزى حصول الفقرة 10 على الرتبة الأولى إلى إجماع المعلمات على أن مديرات المدارس يسهلن عملية الاتصال بينهن وبين المعلمات، ويحرصن على تنمية قيم التعاون مع المعلمات، ويشجعن على المشاركة الفعالة، ويؤكدن على تقوية العلاقات الاجتماعية، ومراعاة الجوانب الإنسانية للمعلمات متمثلة في الاحترام والتقدير، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمات، فهذا كله يساهم في تقوية العلاقات الإنسانية بين مديرة المدرسة ومعلماتها، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف التربوية. وفي هذا الإطار يؤكد يامنة وخير الدين (2019) على أن المديرية الديمقراطية تحرص على مراعاة عدد من النقاط، منها: إقامة علاقات إنسانية في المدرسة أساسها احترام المعلمات وتقديرهن، ويرى أن النمط

الديمقراطي له دور كبير في بناء العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات، مما ينجم عنه مجتمع مدرسي متماسك وقوي. ولعل المديرية الديمقراطية تلتزم بمراعاة الجوانب الإنسانية للمعلمات وهذا أهم ما يميز النمط القيادي الديمقراطي فهي تعمل على تفويض السلطات، ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرار، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مثلثة في المعاملة الحسنة، والثقة المتبادلة، والاهتمام بالمعلمات وإشباع رغباتهن الوظيفية. وتعود أهمية القيادة الديمقراطية إلى تنمية قدرات المعلمات، وتنمية مهارتهن، ورفع الرضا الوظيفي، لأن القيادة تساعد على التشجيع والتطوير من خلال المشاركة والعمل على تحسين البيئة المدرسية. وفي المقابل حصلت الفقرة التي تنص على "تقبل مديرة المدرسة النقد بصورة موضوعية من قبل المعلمات" على الرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة عالية نظراً، لكون المعلمات أجمعن على تقبل مديرات المدارس للنقد البناء، فالمديرات قائدات مبدعات ويعلمن بأن الهدف من النقد هو التطوير والتجويد في العمل، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى نجاح أهداف برنامج تطوير الأداء المدرسي ومن ضمنها: تقبل مديرات المدارس للنقد الموجه إليهن من قبل المعلمات، ومحاولة بلورته في مسار تجويد العمل وتحسينه، ومن الطبيعي أن ذلك يرتبط بالسمات القيادية المتوافرة في المديرات من رحابة الصدر، والحلم، وضبط النفس، والحكمة، والقدرة على تحويل النقد مهما كان نوعه لصالح مسار العمل التربوي.

ب- النمط القيادي الأوتوقراطي

جدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الأوتوقراطي

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تحاسب مديرة المدرسة المعلمات على تقصيرهن في العمل.	4.11	0.98	عالية
2	تحرص مديرة المدرسة على الرقابة المباشرة في متابعة العمل.	3.98	1.14	عالية
3	تطبق مديرة المدرسة القوانين والتعليمات على المعلمات دون تساهل.	3.17	1.36	متوسطة
4	تؤدي مديرة المدرسة كافة المهام دون تفويض.	2.78	1.28	متوسطة
5	تصدر مديرة المدرسة القرارات دون إشراك المعلمات.	2.72	1.30	متوسطة
6	تلقي مديرة المدرسة مسؤولية ضعف المستوى التحصيلي للطلبة على المعلمات دون النظر إلى بقية المعوقات.	2.71	1.36	متوسطة
7	تستخدم مديرة المدرسة أسلوب النقد عند مناقشة المعلمات.	2.57	1.29	ضعيفة
8	تتجاهل مديرة المدرسة العلاقات الاجتماعية في العمل بين المعلمات.	2.52	1.32	ضعيفة
9	توجه مديرة المدرسة المعلمات بطريقة تسلطية.	2.49	1.31	ضعيفة
10	تتجاهل مديرة المدرسة مهارات المعلمات، وقدرتهن على الابتكار والإبداع.	2.27	1.24	ضعيفة
	النمط القيادي الأوتوقراطي العام	2.93	0.91	متوسطة

أبان الجدول 3 أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط القيادي الأوتوقراطي تراوحت بين 2.27 – 4.11، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للنمط القيادي الأوتوقراطي 2.93، وانحراف معياري 0.91، وهذا يشير إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي يسود بدرجة متوسطة لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر معلمات المجال الأول، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الممارسة. وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تحاسب مديرة المدرسة المعلمات على تقصيرهن في العمل" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.98، وبدرجة ممارسة عالية، في المقابل كانت الفقرة التي تنص على: "تتجاهل مديرة المدرسة مهارات المعلمات، وقدرتهن على الابتكار والإبداع" هي الأقل بمتوسط حسابي بلغ 2.27، وانحراف معياري 1.24، وبدرجة ممارسة ضعيفة. ويشير الجدول 3 إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس للنمط القيادي

الأوتوقراطي تفاوتت بين الضعيف والمتوسط والعالي، ولعل ذلك يعود إلى حرص مديرة المدرسة على تعميم جميع التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتطبيقها بدقة، أو ربما يعود سببه إلى المحاسبة في العمل، فهي ركيزة مهمة، للضوابط المنظمة لعمل المؤسسة التعليمية، ولكن ينبغي أن تكون هذه المحاسبة وفق قوانين وأنظمة العمل. وتعتبر المحاسبة على التقصير أمر جيد في بعض المواطن، فهي ليست سلبية، بل ثمراتها الإيجابية في واقع العمل كثيرة وواضحة، وأبرزها صقل الخبرات وتنمية المعارف والمهارات والقدرات للمرؤوسين، والانضباط في العمل، والإخلاص فيه، مما ينتج عنه فاعلية في الأداء وتطوير في العمل. وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تجاهل مديرة المدرسة مهارات المعلمات، وقدرتهن على الابتكار والإبداع" على أقل رتبة وبدرجة ممارسة ضعيفة، ولعل هذه النتيجة ترجع إلى شخصية المديرة الأوتوقراطية فهي تعتقد بأن تجاهل المعلمات هي أفضل طريقة لترويضهن، وربما ترجع النتيجة إلى رغبة المديرة في ألا تتفوق عليها معلماتها، وعدم اهتمامها بتوثيق العلاقات بينهن، وفي هذا الإطار يؤكد الغزو (2010) على أن سمات القائد الأوتوقراطي في أنه لا يثق بالعاملين، ولا يلجأ إلى المشاركة في صنع القرار غالباً، فهو يعتمد على نفسه عند اتخاذ القرار. ويؤكد أيضاً أشتيتات (2017) أن سمات المديرة الأوتوقراطية تساعد على قتل روح البحث والتفكير والتجديد والابتكار بين العاملين في المدرسة، وهذا يؤدي إلى ضحالة العلاقات الإنسانية في المدرسة، والتأخر في تحسين تأدية العمل، وبطيء النمو والتطوير الذاتي للمعلمات.

ت- النمط القيادي الترسلّي

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الترسلّي

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تعتمد مديرة المدرسة على المعلمات في حل مشكلات الطلبة دون توجيه.	3.50	1.24	عالية
2	تركز مديرة المدرسة على العلاقات الاجتماعية على حساب الاهتمام بالعمل.	3.04	1.44	متوسطة
3	تعقد مديرة المدرسة اجتماعات غير مخطط لها.	2.69	1.32	متوسطة
4	تهمل مديرة المدرسة تعزيز المعلمات، مع مطالبتهم بضرورة رفع مستوى الأداء.	2.65	1.40	متوسطة
5	تترك مديرة المدرسة الحرية للمعلمات في تنفيذ المهام دون رقابة.	2.54	1.32	ضعيفة
6	تتساهل مديرة المدرسة مع المعلمات اللاتي يتكاسلن في أداء واجباتهن.	2.48	1.28	ضعيفة
7	تسند مديرة المدرسة المهام للمعلمات دون	2.42	1.30	ضعيفة
8	تتجاهل مديرة المدرسة نقد المعلمات لأدائها.	2.42	1.22	ضعيفة
9	تتردد مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات	2.34	1.26	ضعيفة
10	تتردد مديرة المدرسة في قبول مقترحات	2.31	1.25	ضعيفة

متوسطة	1.02	2.64	النمط القيادي الترسلّي العام
--------	------	------	------------------------------

اتضح من الجدول 4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات محور النمط القيادي الترسلّي، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات النمط القيادي الترسلّي بين 2.31-3.50 وبلغ المتوسط الحسابي للنمط القيادي الترسلّي العام 2.64 والانحراف المعياري 1.02، وهذا يدل على أن هذا النمط سائد بدرجة متوسطة ولكنه بدرجة أقل من المستويين الديمقراطي والتسلطي لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر معلمات المجال الأول. وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تعتمد مديرة المدرسة على المعلمات في حل مشكلات الطلبة دون توجيه" على الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3.50 وبانحراف معياري 1.24، وبدرجة ممارسة عالية، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تتردد مديرة المدرسة في قبول مقترحات المعلمات في التطوير" بمتوسط حسابي بلغ 2.31، وبانحراف معياري 1.25 وبدرجة ممارسة ضعيفة. كما يشير الجدول 4 إلى وجود 6 فقرات من أصل 10 فقرات في هذا المحور حصلت على تقدير ضعيف، وربما يعود ذلك لتجاهل المديرية نقد المعلمات لأدائها، لأن التعديل للممارسات سيتطلب منها مناقشة المعلمات والاستماع إليهن وعمل خطط وما إلى ذلك مما يتطلب منها جهداً، وربما أيضاً ضعف وضوح النتائج المترتبة لدى مديرة المدرسة حول عدم رضا المعلمات عن أدائها وما يترتب على سوء العلاقة بينها وبين المعلمات، وربما لقلة ثققتها في رأي معلماتها وأهمية النقد المقدم لها، وربما لقناعتها التامة بأن ما تقوم به هو الصحيح. أما تردد المديرية في اتخاذ القرارات الإدارية قد يكون سببه الخوف من النتائج المترتبة على تلك القرارات وما يمكن أن تؤول إليه الأمور، وضعف ثققتها بقدرتها على تحمل النتائج. وفي هذا الإطار يؤكد الصبحي (2019) أن طبيعة المديرية الترسلية تستخدم سلطتها بشكل محدد، وتعطي المعلمات الحرية في اتخاذ القرارات، ثم تترك المعلمات يمارسن الأعمال دون متابعة أو ضوابط، وتتركهن دون توجيه. ويشير الجدول 4 إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس للنمط القيادي الترسلّي تراوحت بين العالي والمتوسط والضعيف. في حين حصلت الفقرة التي تنص على: "تتردد مديرة المدرسة في قبول مقترحات المعلمات في التطوير" على أقل رتبة وبدرجة ممارسة ضعيفة، ويُعَلَّل ذلك بأن التردد هو من سمات المديرية الترسلية، وقد يكون رفض مديرة المدرسة لمقترحات التطوير من المعلمات ناتجاً عن ضعف ثققتها في إمكانات معلماتها ومهاراتهن، الأمر الذي يجعلها لا تحرك ساكناً نحو التطوير، ناهيك عن كون مقترحات التطوير تحتاج جهداً ووقتاً إضافياً، وإمكانات قد لا تكون متوفرة لتساعد المديرية على تنفيذ تلك المقترحات. وفي هذا الإطار يؤكد دودين (2020) بأن طبيعة المديرية الترسلية لا تهتم باستغلال طاقات المعلمات، ولا تستفيد من إمكاناتهن ولا تتدخل في طريقة العمل، ولا تلعب دوراً في تحديد أهداف المجموعة، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي، وتسير وفق الظروف.

2. ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة التعليمية من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة التعليمية لكل محور من محاور مقياس الرضا الوظيفي.

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الرضا
الرضا عن طبيعة العمل	4.62	0.42	1	عالية جداً
الرضا عن زميلات العمل	4.56	0.46	2	عالية جداً
الرضا عن مديرة المدرسة	4.37	0.71	3	عالية جداً
الرضا الوظيفي العام	4.52	0.43		عالية جداً

اتضح من الجدول 5 أن المتوسطات الحسابية لمحاور الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة تراوحت بين 4.37-4.62، إذ جاء في المرتبة الأولى الرضا عن طبيعة العمل بمتوسط حسابي 4.62 وبدرجة رضا

عالية جدا، وانحراف معياري 0.42. وجاء محور الرضا عن زميلات العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.56 وبدرجة رضا عالية جدا، وانحراف معياري 0.46، وجاء في المرتبة الثالثة الرضا عن مديرة المدرسة بمتوسط حسابي 4.37 وبدرجة رضا عالية جدا، وانحراف معياري 0.71. وبلغ متوسط الرضا الوظيفي العام للمقياس 4.52، وبانحراف معياري عام 0.43 وتدل هذه القيمة على أن درجة الرضا الوظيفي عالية جدا لدى معلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة. ويمكن تبرير ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في جميع المحاور لمعلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة برؤية الإدارة المدرسية الحديثة التي ترى من الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع التربوي أمرا مهما، ينبغي إيلاؤه الاهتمام الإداري الذي يجعل منه عاليا، أو ربما يعود إلى الجو المدرسي الذي يسوده الاستقرار، والتعاون بين المعلمين، ووجود النمط القيادي المناسب الذي يهتم بالمعلمات، ويسعى لنشر الراحة والطمأنينة في المدرسة. وربما يعود ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بتوثيق العلاقات الإنسانية بينهن وبين المعلمات، وكون الإنسان اجتماعيا بطبعه، فهو يميل إلى تكوين علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، ويحرص على توفير جو من الود والاحترام والتعاون بينهم، كما أن اهتمام مديرات المدارس بتحقيق المساواة بين المعلمات، وتحقيق معظم الحاجات التي تشبع رغباتهن الوظيفية، وإحساس المديرات بالمسؤولية تجاه العمل والإخلاص فيه، والرغبة في تحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي في المدرسة، وتوليد الإحساس بالراحة في العمل، حتى تقوم المعلمات بأدوارهن على أكمل وجه، وهن في درجة جيدة من الرضا الوظيفي. ولعل ذلك يعود إلى أن فاعلية الأداء في أية مدرسة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في نمو الرضا الوظيفي لدى المعلمات، والذي يعد مقياسا لزيادة الفاعلية والإنتاجية، فالرضا الوظيفي سمة مهمة، فمن خلاله يتم معرفة مشاعر المعلمات واتجاهاتهن المتعددة نحو مختلف جوانب عملهن، وبهذا يتم معرفة جوانب القصور، ومعرفة المشكلات التي تعاني منها المعلمات، ثم وضع الحلول المناسبة التي تضمن التقدم وزيادة الإنتاجية والجودة العالية في تقديم الخدمات. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحوسنية (2013) إذ أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة كان بدرجة عالية في جميع مجالاته، كما اتفقت معها دراسة البدرية (2016) فأكدت النتائج وجود مستوى كبير من الرضا الوظيفي للمعلمين في مختلف مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، ودراسة السيد (2017) أكدت أيضا على أن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي محافظة جنوب الباطنة كانت مرتفعة، وأيضا دراسة الدرعي (2018) حيث جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية والحلقة الثالثة في مدينة العين بدرجة عالية جدا. في حين اختلفت مع نتائج دراسة الحراشة (2008) إذ أظهرت النتائج بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأيضا دراسة الرواس (2013) أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي كانت درجة رضا المعلمين فيها متوسطة. وللتعرف على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لفقرات كل محور من محاور الرضا الوظيفي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات.

أ- الرضا عن طبيعة العمل

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا عن طبيعة العمل

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1	أشعر أنني أنجز عملا مهما في المجتمع المدرسي.	4.83	0.45	عالية جدا
2	أشعر بالرضا عندما أتغلب على التحديات في العمل.	4.79	0.47	عالية جدا
3	أستخدم أفضل الطرق لإنجاز العمل.	4.72	0.51	عالية جدا
4	أحرص على التنمية المهنية الذاتية في مجال عملي.	4.67	0.54	عالية جدا

5	أشعر أن عملي يحقق لي ذاتي.	4.67	0.65	عالية جدا
6	أنفذ المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	4.66	0.54	عالية جدا
7	أشعر أن عملي يقدم لي مركزا اجتماعيا جيدا.	4.62	0.65	عالية جدا
8	يتفق عملي مع ميولي المهنية.	4.54	0.76	عالية جدا
9	يوفر لي عملي فرصا للإبداع والابتكار.	4.41	0.90	عالية جدا
10	أقضي كل وقتي في أداء عملي.	4.29	0.77	عالية جدا
	الرضا العام عن طبيعة العمل	4.62	0.42	عالية جدا

اتضح من الجدول 6 أن المتوسطات الحسابية لفقرات الرضا عن طبيعة العمل تراوحت بين 4.29 - 4.83، جاءت أعلاها الفقرة التي نصها: "أشعر أنني أنجز عملا مهما في المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي 4.83، وانحراف معياري 0.45، وبدرجة رضا عالية جدا، أما أقل الفقرات فقد كانت الفقرة فهي التي نصها: "أقضي كل وقتي في أداء عملي" بمتوسط حسابي بلغ 4.29، وانحراف معياري 0.77، وبدرجة رضا عالية جدا. كما يتضح أن جميع فقرات هذا المحور جاءت درجة الرضا فيها عالية جدا. وبلغ المتوسط الحسابي للرضا عن طبيعة العمل ككل 4.62 وهذا يدل على أن درجة الرضا عن طبيعة العمل عالية جدا لدى معلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة. وربما تعود هذه النتيجة إلى وضوح إجراءات العمل، ووضوح القوانين المنظمة له، ووجود المناخ الملائم للعمل، وتنظيم العملية التعليمية في سلطنة عمان، فهي تسير وفق خطة منظمة، والعمل موزع بعدالة بين المعلمات، وتوفير جميع المستلزمات التي تحتاجها المعلمات من مواد وأدوات ومعينات التعلم المختلفة. كما يمكن تفسير ذلك بأن كل معلمة مطالبة برسم خطة إجرائية تسير على ضوئها في تنفيذ مهامها التعليمية في الحقل التربوي، ووجود هذه الخطة قد يساعد على جعل الأمور أكثر وضوحا وإجرائية أمام هؤلاء المعلمات، وتؤدي مديرات المدارس دورا فاعلا في مراجعة هذه الخطط وفي متابعة تنفيذها، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمات على إثر تحقق مؤشراتهما. في حصلت الفقرة التي نصها: "أشعر أنني أنجز عملا مهما في المجتمع المدرسي" على المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جدا، ولربما يعود ذلك إلى حرص مديرات المدارس على دعم إمكانيات المعلمات ومراعاة الفروق الفردية بينهن، وتوفير كافة المستلزمات التي تتطلبها البيئة التعليمية الناجحة، وتعزيز الجهود التي تبذل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وشهادات التقدير للمعلمات المبدعات، لأنه يؤدي لزيادة الدافعية، وإنجاز العمل وتحقيق الرضا الوظيفي. في حين حصلت الفقرة التي نصها: "أقضي كل وقتي في أداء عملي" على أقل مرتبة ولكن بدرجة رضا عالية جدا، ولعل ذلك يعود إلى إدراك المعلمات لقيمة عنصر الوقت وأهميته في العملية التعليمية، واعتزاز المعلمات بالتدريس والإحساس بالمسؤولية تجاه بناء الأجيال، فيتم إنجاز الأعمال الموكلة إليهن خلال ساعات الدوام الرسمي، وهذا مؤشر على أن أغلب معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة يضعن جداول زمنية وظيفية تساعدن على استغلال كل وقتهن فيما يتعلق بمهام العمل.

ب- الرضا عن مديرة المدرسة

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا عن مديرة المدرسة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1	تسعدني مشاركة مديرة المدرسة للمعلمات في المناسبات الاجتماعية.	4.59	0.76	عالية جدا

2	تمنحني مديرة المدرسة اختيار الأسلوب المناسب لأداء عملي.	4.49	0.80	عالية جدا
3	تهتم مديرة المدرسة بالمبادرات المقترحة في المدرسة.	4.45	0.76	عالية جدا
4	تقدر مديرة المدرسة عملي وجهدي.	4.45	0.79	عالية جدا
5	تتمي مديرة المدرسة مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمات.	4.39	0.81	عالية جدا
6	تطلعني مديرة المدرسة على كافة المستجدات التربوية.	4.39	0.85	عالية جدا
7	تساعدني مديرة المدرسة على التنمية المهنية المستمرة.	4.32	0.90	عالية جدا
8	تراعي مديرة المدرسة العدالة في التعامل مع المعلمات.	4.22	0.97	عالية جدا
9	تتقبل مديرة المدرسة النقد البناء الصادر مني.	4.22	0.92	عالية جدا
10	تزودني مديرة المدرسة بالتجهيزات الداعمة للتعليم.	4.19	0.99	عالية
	الرضا العام عن مديرة المدرسة	4.37	0.71	عالية جدا

كشف الجدول 7 عن أن المتوسطات الحسابية لفقرات الرضا عن مديرة المدرسة تراوحت بين 4.19-4.59 جاءت أعلاها الفقرة التي نصها: "تسعدني مشاركة مديرة المدرسة للمعلمات في المناسبات الاجتماعية" بمتوسط حسابي 4.59، وبانحراف معياري 0.76، وبدرجة رضا عالية جدا، أما أقل الفقرات فقد كانت الفقرة التي نصها: "تزودني مديرة المدرسة بالتجهيزات الداعمة للتعليم" بمتوسط حسابي بلغ 4.19، وبانحراف معياري 0.99، وبدرجة رضا عالية. كما اتضح أن جميع فقرات هذا المحور جاءت درجة الرضا فيها عالية جدا، ما عدا الفقرة: "تزودني مديرة المدرسة بالتجهيزات الداعمة للتعليم"، إذ جاءت بتقدير عال، وربما يدل هذا على وعي مديرات مدارس الحلقة الأولى بالمسؤولية الملقاة على عاتقهن، ورغبتهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات، كونه عاملا مساعدا في زيادة الدافعية والإنتاج، أو ربما يعود ذلك إلى الثقة المتبادلة بين المديرة والمعلمات. وبلغ المتوسط الحسابي للرضا عن مديرة المدرسة ككل 4.37، وبهذا فإن درجة الرضا عن مديرة المدرسة عالية جدا لدى معلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة. وحصول الفقرة 20 على الرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جدا ربما يعود لاهتمام مديرات المدارس بتوثيق العلاقات الإنسانية بينهن وبين المعلمات، من خلال مشاركة المديرات للمعلمات في بعض المناسبات الاجتماعية، لإيمانهن بأهميتها في بيئة العمل، لأنها تزيد الإنتاجية والدافعية وترفع الكفاءة، وتقرب المسافة بين المديرة والمعلمات، فيسهل التعاون والتواصل بينهن فيتحقق الرضا الوظيفي، ولعله يرجع إلى كونه أمرا مهما جدا لكسب الثقة بين المديرة والمعلمات، والتعرف على شخصية المعلمات عن قرب. في حين حصلت الفقرة 16: "تزودني مديرة المدرسة بالتجهيزات الداعمة للتعليم" على أقل رتبة ولكنها بدرجة رضا عالية، وتعزى هذه النتيجة لطبيعة العينة والمجتمع والصدق، وربما يعود هذا إلى اهتمام مديرات المدارس بتوفير البيئة المثالية للتعليم فهي تسعى جاهدة لاقتناء هذه الوسائل الداعمة بكل الطرق المتاحة لها كمديرة مدرسة، وربما يرجع ذلك إلى الجهات المختصة في دائرة تقنية المعلومات في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، وبالتالي فالمديرات يتحركن في هذا الإطار، كما أن لديهن بعض الصلاحيات نحو مخاطبة بعض الشركات المتعاونة لخدمة المجتمع، لتوفير أحدث التقنيات، كما تقوم المديرة ببحث المعلمات على امتلاك أجهزة إلكترونية تساعدن على مواكبة عصر التقنية الحديثة، وتساهم في رفعة النمو المهني لديهن، والتعرف على البرامج الحديثة التي تساهم وبشدة في عملية التعلم الفعال، وكل ذلك من أسباب تكوين درجة عالية من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات نحو مديرة المدرسة.

ث- الرضا عن زميلات العمل

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا عن زميلات العمل

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1	أشعر بالسعادة عندما أتعاون مع زميلاتي المعلمات.	4.79	0.47	عالية جدا
2	أنشئ علاقات طيبة مع زميلاتي في المدرسة.	4.78	0.43	عالية جد
3	أشارك زميلاتي في حل المشكلات والتغلب على التحديات في مدرستي.	4.66	0.58	عالية جدا
4	يعجبني الانطباع الإيجابي لزميلاتي المعلمات عن التطوير والتغيير في بيئة العمل.	4.65	0.63	عالية جدا
5	تتظر زميلاتي المعلمات نظرة إيجابية لعملي في المدرسة.	4.62	0.65	عالية جدا
6	توجهني زميلاتي المعلمات على الإخلاص في عملي.	4.56	0.76	عالية جدا
7	تسود روح التنافس بيني وبين زميلاتي المعلمات.	4.56	0.64	عالية جدا
8	تسود روح التعاون بين المعلمات في مدرستي.	4.49	0.81	عالية جدا
9	تلقي أفكاره اهتماما من قبل زميلاتي.	4.47	0.71	عالية جدا
10	تشجعني زميلاتي المعلمات على إكمال دراستي العليا.	4.07	0.97	عالية
	الرضا عن زميلات العمل ككل	4.56	0.46	عالية جدا

بيّن الجدول 8 أن المتوسطات الحسابية لفقرات الرضا عن زميلات العمل تراوحت بين 4.07-4.79 جاءت أعلاها الفقرة 25 والتي نصها: "أشعر بالسعادة عندما أتعاون مع زميلاتي المعلمات" بمتوسط حسابي 4.79، وبانحراف معياري 0.47، وبدرجة رضا عالية جدا، أما أقلها كانت الفقرة 27 والتي نصها: "تشجعني زميلاتي المعلمات على إكمال دراستي العليا" بمتوسط حسابي بلغ 4.07، وبانحراف معياري 0.97، وبدرجة رضا عالية. كما اتضح أن جميع فقرات هذا المحور جاءت درجة الرضا فيها عالية جدا، ما عدا الفقرة: "تشجعني زميلاتي المعلمات على إكمال دراستي العليا" إذ جاءت بتقدير عال. وبلغ المتوسط الحسابي للرضا عن زميلات العمل ككل 4.56، وبانحراف معياري 0.46، وبهذا فإن درجة الرضا عن زميلات العمل ككل عالية جدا لدى معلمات المجال الأول في مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة. وحصلت الفقرة 25 على الرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جدا، وربما يعود سبب هذا إلى ميل المعلمات إلى العمل الجماعي والتعاون، فهو بدوره يسهل إنجاز المهام وتخفيف المسؤوليات، فالجو الأخوي في بيئة العمل يزيد الإنتاجية ويشجع الآخرين بتحفيزهم، وبالتالي يشعرون بالراحة والسعادة، وفي هذا الإطار أشارت الدراسة الحالية إلى أن التعاون أساس النجاح في بيئة العمل، وكلما كانت المديرية متعاونة مع فريقها كلما حققت النجاح والسعادة، وكذلك بالنسبة للمعلمات فالتعاون مع زميلات العمل يحافظ على الإنتاجية سواء من الناحية الاجتماعية أو النفسية أو الوظيفية، فالتعاون الإيجابي يضيف السعادة والمرح والسرور في نفوس المعلمات، وكل ذلك ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة؟ لمعرفة وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson correlation"، والجدول 9 التالي يوضح هذه النتائج.

قيم معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

أنماط القيادة	الرضا الوظيفي
النمط القيادي الديمقراطي	0.61*
النمط القيادي الأوتوقراطي	-0.14*
النمط القيادي الترسلّي	-0.10

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أتضح من الجدول 9 وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $r=0.61$ ، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة النمط القيادي الديمقراطي من قبل مديرة المدرسة زاد الرضا الوظيفي لدى المعلمات. كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة سالبة ضعيفة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط $r=-0.14$ ، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مديرة المدرسة للنمط القيادي الأوتوقراطي قل مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات. وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة سالبة ضعيفة بين النمط القيادي الترسلّي والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط ($r=-0.10$) وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مديرة المدرسة للنمط القيادي الترسلّي قل مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات. وقد أشار Akoglu (2018) إلى معامل الارتباط حسب تصنيف دانس ويردي في علم النفس Dancey and Reidy (Psychology) فتكون العلاقة ممتازة ($+1-1$)، ومن ($+0.7-0.7$) إلى ($+0.9-0.9$) تكون العلاقة قوية، ومن ($+0.4-0.4$) إلى ($+0.6-0.6$) العلاقة متوسطة، وتكون العلاقة ضعيفة من ($+0.3-0.3$) إلى ($+0.1-0.1$). ويمكن تفسير وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي لمديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة التعليمية من وجهة نظرهن، حيث بلغ معامل الارتباط $r=0.61$ ويشير إلى أنه كلما زادت ممارسة النمط القيادي الديمقراطي من قبل مديرة المدرسة زاد الرضا الوظيفي لدى المعلمات، ولعل ذلك يفسر بسمات النمط القيادي الديمقراطي المتمثلة في: تفويض السلطات، ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرار، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين مديرة المدرسة والمعلمات، والمعاملة الحسنة، والثقة المتبادلة، ومنح الفرص لأعضاء الفريق. فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى إشباع وتلبية أغلب حاجات المعلمات الوظيفية، وانخفاض معدل الشكاوى والدوران، واحترام حقوق الإنسان وكرامته، وتنمية الثقة والتعاون بين المديرات والمعلمات، وحب المعلمات للعمل، إذ يؤدي الجو السائد إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي بين مديرة المدرسة ومعلماتها (حمادي، 2013). كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة سالبة ضعيفة دالة إحصائيا بين النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تمارسه مديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظرهن، حيث بلغ معامل الارتباط $r=-0.14$ ، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مديرة المدرسة للنمط القيادي الأوتوقراطي قل الرضا الوظيفي لدى المعلمات. وسبب هذه العلاقة يعود إلى ممارسة بعض مديرات مدارس الحلقة الأولى للنمط القيادي الأوتوقراطي متمثلا في استخدام التهديد والوعيد مع المعلمات في المدرسة، وحب السيطرة والتحكم في جميع الأمور بالمدرسة، وضعف الاهتمام بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمات بالمدرسة، وضعف العلاقات الإنسانية أحيانا، وربما قلة الاحترام المتبادل بين مديرة المدرسة والمعلمات، وكل ذلك ينعكس سلبا على سلوك المعلمات، ويكون شعورهن سلبيا تجاه مديرة المدرسة، وينتج عنه ضعف مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلبا على أداء المعلمات في مجال عملهن بالمدرسة. وأشارت نتائج

الدراسة أيضا إلى وجود علاقة سالبة ضعيفة بين النمط القيادي الترسلي الذي تمارسه مديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظرهن حيث بلغ معامل الارتباط $r = -0.10$ ، وسبب هذه النتيجة ربما يعود إلى أن مديرة المدرسة تعطي حرية كبيرة للمعلمات، واتباع الإجراءات التي يرينها مناسبة مع ضعف الرقابة عليهن، كما تقوم بتفويض السلطة بحرية أكبر، وتقدم التوجيهات والتعليمات العامة حول قضايا العمل وقلما تتخذ قرارا بحلها، بل تترك للمعلمات حرية التصرف، وهذا ينعكس سلبا على شعور المعلمات، فتشعر بعض المعلمات بضعف القدرة على التصرف والضياع، بسبب قلة التوجيه أو ضعفه، لأن فعالية التوجيه والرقابة والقيادة مترسلة، ويعتبر هذا النمط أقل إنتاجا وأكثر تسببا ولا يبعث على احترام المديرية كثيرا، وتنشأ علاقات سلبية بين زميلات العمل، ويؤدي إلى انخفاض معنوياتهن. ولمعرفة أي الأنماط القيادية تسهم في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمات المجال الأول، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، والجدول 10 التالي يوضح هذه النتائج.

جدول 10 ملخص نتائج تحليل تباین الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي من خلال الأنماط القيادية

أنماط القيادة المدرسية	معامل الانحدار غير المعياري (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة "ت" المحسوبة	القيمة الاحتمالية	R ²	قيمة الثابت
الديموقراطي	0.45	0.63	13.79	0.000	0.38	2.44
الأوتوقراطي	0.03	0.07	0.90	0.37		
الترسلي	0.01	-0.01	-0.16	0.87		

اتضح من خلال الجدول 10 أنه يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمات المجال الأول بمحافظة شمال الباطنة من خلال نمط واحد من الأنماط القيادية وهو النمط الديمقراطي حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة 13.79 وقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد $R^2 = 0.38$ ، وهذا يدل على أن نمط القيادة الديمقراطي لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى يفسر ما نسبته 38% من التغيرات الحادثة في الرضا الوظيفي لدى معلمات المجال الأول، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 62% قد تعزى لعوامل أخرى، مثل بيئة العمل المناسبة، الحوافز المادية والمعنوية، المكافآت، زميلات العمل. ويمكن من ذلك الاستنتاج أن تقوية النمط القيادي الديمقراطي وتعزيزه في تسيير أعمال الإدارة المدرسية له دورٌ جيد في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المجال الأول بمحافظة شمال الباطنة، لأن هذا النمط الديمقراطي يساعد على مراعاة عناصر الرضا الوظيفي، ويحقق أسسه بصورة جيدة، من خلال وصول معلمات المجال الأول إلى مرحلة تولد الدوافع الذاتية لديهن والرغبة في تقديم أفضل ما لديهن من أداء وإنجاز في العمل. وتعزى أسباب وجود علاقة سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تمارسه مديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة إلى أن هذا النمط يميل إلى التفرد في اتخاذ القرارات، وفرض التعليمات، والتدخل في كل صغيرة وكبيرة، لذلك من الطبيعي أن تكون العلاقة سالبة. في حين ترجع الدراسة الحالية أسباب وجود علاقة سالبة ضعيفة بين النمط القيادي الترسلي الذي تمارسه مديرات مدارس الحلقة الأولى والرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة إلى ضعف معرفة المديرية الترسلية بكيفية تفعيل النمط الترسلي في الوقت المناسب، فاستخدامه بطريقة خاطئة يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، وازدواجية الجهود، وكثرة الفاقد في الوقت والمال، وضعف الترابط، كما أنه يشيع بين المعلمات روح الاستهتار والإهمال، لأن المسؤوليات غير محددة وهذا يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء والإنتاجية. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الراشدي (2018) إذ أشارت إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين، مع وجود ارتباط سالب دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 للنمط الأوتوقراطي، كما أظهرت نتائج دراسة الحراشة (2008) بأن هناك علاقة إيجابية

بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وأيضاً اتفقت مع دراسة الصبحي (2019) بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

التوصيات

1. الحفاظ على مستوى ممارسة فاعلة للنمط القيادي الديمقراطي لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، لما له من أهمية في تحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي.
2. إفساح المجال أمام معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة في عملية صنع القرار بصورة أفضل مما هي عليه.
3. الاهتمام بتقديم التغذية الراجعة لدى مديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة في النمط الترسلّي وكيفية استخدامه بالطريقة المناسبة.
4. الحفاظ على مستوى الرضا الوظيفي العالي لدى معلمات المجال الأول بمحافظة شمال الباطنة، لما له من دور في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
5. تعزيز مديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، لينعكس ذلك بدوره على المعلمات، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهن.
6. زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني بين معلمات المجال الأول في محافظة شمال الباطنة، ومديرات مدارس الحلقة الأولى.

المقترحات

1. إجراء مزيد من البحوث لدراسة الرضا الوظيفي، لرفع مستواه عند معلمات المجال الأول.
2. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية، للتعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول.
3. إجراء دراسات مقارنة بين المدارس العامة والمدارس الخاصة عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمديرات مدارس الحلقة الأولى ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المجال الأول.
4. عقد دورات تدريبية لمديرات مدارس الحلقة الأولى بمحافظة شمال الباطنة، لتدريبهن على كيفية استخدام النمط القيادي الفاعل حسب ما يقتضيه الموقف.
5. إجراء مزيد من البحوث لدراسة أثر النمط القيادي الترسلّي والأوتوقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي.

مراجع الدراسة ومصادرها

- أبو طاحون، أمل لطفي. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو عساف، مؤيد يوسف، والمرعي، هيثم عبد الله. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أشتيتات، سامح محمد. (2017). النمط الإداري لمدرء المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة إربد. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 35، 342-371.
- البارودي، منال أحمد. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بشير، يوسف حسن. (2015). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان، السودان.
- التربية والتعليم تواصل جهودها الرامية إلى تجويد عناصر العملية التعليمية. 29 نوفمبر. 2019. جريدة عمان <https://www.omandaily.om/?p=748340>.
- جامعة السلطان قابوس. (2014، مايو). ندوة التعليم في عمان والخليج العربي. مسترجع من <https://www.squ.edu.om/osc-ar>
- الجناسية، بدرية مبارك. (2016). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صحار. سلطنة عمان.
- حافظ، عبد الناصر. (2015). الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الحراشنة، محمد عبود. (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة جامعة دمشق 24. (1) 323-364.
- الحريري، رافدة، وعبد الحميد، فتن، والوادي، حسن. (2017). أساسيات ومهارات البحث التربوي والإجرائي. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- حمادي، عدي عطا. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. دار البداية.
- الحوسنية، موزة عبد الله. (2013). أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- دحلان، سميرة يحيى. (2013). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.
- الدرعي، حميد راشد. (2018). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صحار، سلطنة عمان.
- دودين، أحمد يوسف. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازور العلمية.
- الدوسري، حسن مرضي. (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الراشدي، سعيد راشد. (2018). الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفيين (11-12) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية 5(20)، 181-228.

الرواس، منى عبد السلام. (2013). الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بولاية صلالة من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الآداب والعلوم التطبيقية، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السيد، حسام الدين محمد. (2017). الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. مجلة الثقافة والتنمية 17. 281-339.

الشيواوية، رقية محمد. (2008). أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بغداد. العراق.

الصبحي، نوال عبد الله. (2019). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدينة أبو ظبي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صحار، سلطنة عمان.

الغامدي، علي محمد. (2010). نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 11(4)، 107-135.

الغزو، فائق عوض. (2010). القيادة والاشراف الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع.

قاموس البراق. (2019). قاموس البراق. مسترجع من <https://www.alburaq.net.meaning>

المجلس الأعلى للتخطيط. (2018، فبراير). قائد المستقبل. مسترجع من <https://www.omandaily.om/?p=566706>

مجلس الشورى. (2015). واقع المعلم في سلطنة عمان. مسقط. سلطنة عمان.

مجمع اللغة العربية. (2005). المعجم الوسيط (ط.4). مكتبة الشروق.

المحمدي، سعد علي. (2019). إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة. دار اليازوري العلمية.

محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره في تطوير الأداء. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد حسن. (2009). القيادة الفاعلية وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

المكاوي، عاطف عبد الله. (2013). القيادة الإدارية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الموسوي، هاشمية جعفر. (2010). لماذا يعاني المعلمون من الملل والإرهاق؟ حلقة نقاشية. مجلة التطوير التربوي. (57) 16-21.

هاشم، عادل عبد الرزاق. (2019). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم. (2008). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. مسقط. سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (2019). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (49). سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (2020) كلية التربية. قسم الأصول والإدارة التربوية. مسترجع من <https://www.squ.edu.om/education-ar>

يامنة، إسماعلي، وخير الدين، بن خور. (2019). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. دار اليازوري العلمية. Akoglu. H. (2018). User's guide to correlation coefficients. Turkish Journal of Emergency Medicine. (18)91-93.

- Hancott, D. (2016). Leadership is what the importance of vision, integrity, and developing others? Lulu publishing services.
- Munir, H. & Iqbal, M. (2018). A study of relationship between leadership styles of principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for woman. Bulletin of Education and Research. 40(2) 65–78.
- Osbourne, R.(2015). Job Satisfaction. Nova Science Publishers.
- Rao, B., & Sridhar, D. (2003). Job Satisfaction of School Teachers. Discovery Publishing House.
- Taber,K.(2016).The use of Cronbach,s alpha when developing and reporting research instruments in science education. Research in Science Education,48(6),1273–1296.
- .