

## ” درجة ممارسة مديري مدارس التعليم نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لـ رذن (Reddin) في ولاية صور بسلطنة عمان ”

د / محمد سليمان الجرايدة

### • مستخلص البحث :

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لـ رذن في ولاية صور في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانته مكونة من (٤١) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (المهمة، الفاعلية، العلاقات) وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (١٦٥) فرداً هم (مساعدى المدرء والمعلمون الأوائل) في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤م. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار (ت). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم نظرية الأبعاد الثلاثة في ولاية صور في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغيرات ( الخبرة، والمؤهل العلمى، والنوع الاجتماعى). وفي ضوء النتائج يوصى الباحث بتعزيز دور المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية بالزام مديري المدارس بضرورة الأخذ بأراء المعلمين عند اتخاذ القرارات وغير ذلك، وتوجيه الاهتمام بالمعلمين القدامى لاستثمار خبراتهم أو تحسين أدائهم وتشجيعهم على التعاون مع المعلمين الجدد، وتشجيع مديري المدارس على تفويض جزء من صلاحياتهم للمعلمين حتى يسببهم الثقة بالنفس ويدفعهم للعمل، وزيادة تعزيز نط التعاون بين مدير المدارس والمعلمين عند التخطيط للفعاليات الإدارية والفنية في مدارسهم، إعادة النظر بالحوافز المقدمة للمعلمين المادية منها والمعنوية وتوزيعها بعدالة موضوعية بين المعلمين دون محاباة.

### *The Degree of Public Schools Principals Application of Raddin's ' Three Dimensional Leadership Theory in the State of Sur, Sultanate of Oman.*

Dr. Mohammed Suleiman Al-Garaidi University of Nizwa

#### Abstract:

This study aims at finding out the degree of Public Schools Principals application of Raddin's ' Three Dimensional Leadership Theory' in the State of Sur, Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, a questionnaire composed of (41) items was designed. After checking the validity and reliability of the questionnaire, (165) members of the study group composed of ( Assistant Managers, and master teachers ) were requested to respond to the questionnaire items during the academic year 2013/2014 To evaluate the responses, ( means, standard deviation, differential analysis and T-test ) were employed. The study highlighted a number of results, the most important of which are: 1. The degree of practicing ' The Three Dimension Leadership Theory' in the State of Sur is average. 2. The absence of statistically significant differences in the school principals practice of the ' the three dimensional leadership theory ' in the State of Sur, Sultanate of Oman at the level of (  $\alpha = 0.05$  ) is due to the effects of ( experience , academic qualification and gender). In the light of the findings, the researcher recommends the following: 1. Enhancement of teachers' role in decision making at school by obliging school principals to take into consideration teachers' opinions when making decisions. 2. To pay attention to veteran teachers to utilize their experience or to improve their

performance and encourage them to cooperate with new teachers. 3. Encouraging school principals to delegate some of their powers to the teachers to boost their self-confidence to enhance their performance. 4. Enhancement of mode of cooperation between school principals and teachers and teachers when planning for academic and technical activities at the schools. 5. Reconsideration of distribution of material and moral incentives to teachers fairly, objectively and without bias.

**Key words:** Application , Raddin's Three Dimensional Theory

### • المقدمة :

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية، وتلعب دوراً كبيراً ومهماً في إنجاح العملية التعليمية التعلمية وهي مكمله لدور الأسرة وهي أهم مراحل التعليم والتي تزود الطلبة بالمعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات ، فضلاً عن تعديل سلوكهم وتوجيههم. وهذا حتم على القائمين على إدارة تلك المدارس أن يتسموا بالكفاءة والخبرة ، والإلمام بنظريات الإدارة خاصة ما يتعلق منها بالإدارة المدرسية.

وتلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية بمختلف مهامها ومسؤولياتها ولعل من أهم المهام والمسؤوليات تلك التي تتعلق بمدير المدرسة من منطلق موقعه بالنسبة للإدارة المدرسية وإنه نتيجة لهذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية برزت الحاجة لبروز الدور الجديد لمدير المدرسة الذي يجب أن يتصف بكونه قيادي مبدع ومفكر بارع يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين وسواهم للمساهمة في تطوير العمل المدرسي وتجديده . ولم يكتف المسئولون عن التربية في العصر الحديث بهذا القدر من عمل مدير المدرسة بل بدءوا يطالبونه ومعلميه بتنفيذ السياسة التعليمية التي يرونها مناسبة لمدارسهم متمشية مع البيئة التي بها المدرسة وهم مطالبون في نفس الوقت بالتخطيط لذلك والتقييم مع تطور السياسة التعليمية في المدرسة على ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها الشعب والحكومة . ( حمدان ، ٢٠٠٦ ) لقد قطعت نظم التعليم في بعض بلدان العالم شوطاً كبيراً في تطوير دور وظيفة مدير المدرسة من حيث درجة السلطة والمسئولية وأمدته بصلاحيات واسعة وفق رؤية إدارية تقوم على اعتبار المدرسة كيان إداري حر يتمتع بمرونة فائقة في عملية اتخاذ القرار.

إن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يتوقف على القائد الإداري ، والممارسات الإدارية التي يقوم بها .ومن الطبيعي أن هذه الممارسات وما تحققة من أهداف تختلف من منظمة إلى أخرى ، ويرجع هذا الاختلاف إلى التباين بين المديرين في أنماطهم الإدارية ، وإلى الأساليب والطرق المتبعة ، ومدى امتلاك المدير للكفاءة والخبرة ، وخصائص الممارسة اللازمة لطبيعة العمل الذي يقوم به ؛ فالإدارة الناجحة هي التي تدفع بالعاملين إلى العمل بأقصى طاقتهم الإنتاجية ، ويرغبة ذاتية منهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ويتم ذلك من خلال ممارسة الإداري لدوره القيادي بتهيئة الظروف المناسبة للعاملين ، لتحقيق أهدافهم ، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وميولهم ، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية

لهم، للوصول بالعاملين إلى مرحلة الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لديهم. (الغضاونة، ٢٠٠٠)

لذا تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، ويعد النمط الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة، وتكمن أهمية القيادة في المؤسسات التربوية من خلال توجيه وتحديد السلوك الإداري لمديري الإدارات التربوية، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات. لذا فإن طبيعة عمل مديري المدارس تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين، ومتابعتهم، لأن مديري المدارس هم الذين يعملون على ترجمة وتنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم بها الإدارات العليا برسمها وتحديداتها، وعليهم تحفيز العاملين معهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح (العيصرة، ٢٠٠٣).

إن الممارسات القيادية لمديري المدارس تساعد المعلمين على القيام بأدوار هامة في تحسين الأساليب التعليمية، والنمو المهني، وزيادة مستوى الابتكار، والإبداع والتميز لديهم. كما أنها تعمل على رفع معنوياتهم، وتعزيز أدوارهم وانتمائهم لمهنتهم وإيمانهم بها، كما تنير الطريق أمامهم لاستخدام المعرفة العلمية والأسلوب الأمثل، والتبصر في رؤيتهم لحل المشكلات التربوية ومساعدتهم على الحفاظ والتمثل بالقيم الإنسانية النبيلة التي نصت على أهداف العملية التربوية، موضحة لهم أسلوب التخلص من التفكير العقلاني ومرشدة لهم في كيفية تذليل الصعاب والمعيقات التي تواجههم، من خلال رسم صورة واضحة لطبيعة العلاقات القائمة بين المعلمين والإدارة على حد سواء. (حسين، ٢٠٠٠)

إن القيادة التعليمية الناجحة يمكن وصفها بأنها حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي تحدد المعالم وترسم الطريق لإمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وتعمل على تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وإرشادهم وتوجيههم التوجيه السليم ومواجهة الكثير من المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما يستلزم ذلك من قرارات إدارية وفنية وهذا بدوره يوجد الرضا والطمأنينة للعاملين في المدرسة.

وتعد نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن من النظريات الحديثة التي لاقت قبولا في مجال العمل حيث تشتمل على ثلاثة أبعاد هي: بعد المهمة (TASK ORIENTATION) وهو إدراك مدير المدرسة للمدى الذي يمكنه من توجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف. بعد العلاقات (RELATIONSHIP ORIENTATION) وهو إدراك مدير المدرسة للمدى الذي يمكنه لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم. بعد الفاعلية (EFFECTIVENESS ORIENTATION) وهو إدراك مدير المدرسة للمدى الذي يحقق الأهداف بالمؤسسة، فإما أن تكون فاعلة

أو غير فاعلة. وبين ردن أن للموقف عوامل مؤثرة داله على الفاعلية ومنها المناخ النفسي المستخدم في النظام، والتقنية المستخدمة في تنفيذ العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء و التابعين. (كنعان، ١٩٩٣) وتتضمن نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة أربعة أساليب في القيادة: أسلوب منفصل: وتعني اهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات. أسلوب متصل: وتعني اهتمام قليل بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات. أسلوب متفان: وتعني اهتمام عال بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات. أسلوب متكامل: وتعني اهتمام عال بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات.

إن مدير المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين والطلبة، وفي تعلم الطلبة، وفي الأداء العام للمؤسسة التربوية. إذ أن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات إبداعية تؤدي إلى بلوغ أهداف الدراسة، من خلال المهوبة الاجتماعية التي يتمتعون بها، وتوفر قدرا من الطمأنينة والتقدير الذاتي لدعم العاملين في تحقيق قيمهم الشخصية، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم والوصول إلى التعاون المثمر والانسجام في تأدية المهام المنوطة بهم. (العساف، ٢٠٠٥)

وتؤكد نظرية الأبعاد الثلاثة على ضرورة أن يولي مدير المدرسة بصفته قائداً تربويا اهتماما كبيرا لبعدي الإنتاجية والإنسانية، من هنا جاء تأكيد أهمية دراسة الأنماط الإدارية في المؤسسات التعليمية، إذ أنها تمثل الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المعلمين، إذ يعد النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو فشلها، لما لمدير المدرسة من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمين، وإيجاد البيئة والجو العلمي المناسب والفعال في المدرسة.

#### • مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تعد المدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية، وتمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، والقيادة التربوية في المدارس عملية ديناميكية تتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل، إن مدير المدرسة الفعال هو الذي يمتلك القدرة على أحداث التغيير ورفع المستوى فاعلية مدرسته لمواجهة التحديات نتيجة ازدياد عدد الطلبة وعدد العاملين في المدارس وزيادة توقعات المجتمع من المدرسة بتوفير خريجين يمتلكون المعرفة والمهارة والقيم وبناء شخصية متكاملة من جميع جوانبها واستغلال الفرص المتاحة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة امتلاكه نمطا قياديا فعالا بشكل يؤثر على أداء العاملين في مدرسته ويحقق الأهداف بأقل وقت وجهد وكلفة، وبعد استعراض الدراسات العربية وجد الباحث أن الدراسات العربية ركزت على الأنماط القيادية لمديري المدارس بشكل عام دون التركيز على بعد الأسلوب القيادي المرتكز على الإنتاجية والإنسانية والموقف. كما أن بعض الدراسات السابقة في هذا المجال أوصت بضرورة دراسة تحليل الأنماط القيادية لمديري المدارس وفقا لنظريات القيادة الإدارية ومنها نظرية الأبعاد الثلاثة لـ ردن، وجاءت هذه الدراسة لدراسة

الأساليب القيادية لمديري المدارس في ولاية صور في سلطنة عمان وفقا لنظرية (Reddin) من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

« ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن في ولاية صور في سلطنة عمان ؟

« إلى أي مدى تختلف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن في ولاية صور في سلطنة عمان تبعا لمتغيرات : النوع الاجتماعي ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ؟

#### • أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

« التعرف على الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم في ولاية صور في سلطنة عمان وفقا لنظرية الأبعاد الثلاثة لردن .

« التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم في ولاية صور في سلطنة عمان لعناصر القيادة الفاعلة في نظرية الأبعاد الثلاثة لردن ( المهمة والإنتاجية والعلاقات ) .

« التعرف على دلالة الفروق بين ممارسة مديري مدارس التعليم في ولاية صور في سلطنة عمان لنظرية الأبعاد الثلاثة والتي تعزى إلى متغيرات الدراسة.

« تقديم الاقتراحات والتوصيات لدعم الدور القيادي لمديري المدارس في ولاية صور في سلطنة عمان .

#### • أهمية الدراسة :

أثبتت الدراسات التربوية أهمية الأنماط القيادية لمديري مدارس واقتراها بمدى نجاح المدارس أو فشلها ،وان هناك علاقة طردية بين امتلاك مديري المدارس نمطا قياديا ونجاح هذه المدارس وبشكل أكثر تحديدا فان أهمية هذه الدراسة تتجلى فيما يأتي :

« يؤمل من هذه الدراسة من خلال بحثها في الأنماط القيادية لمديري المدارس ،تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس حول مدى ممارستهم للأنماط القيادية الفعالة وفقا لنظرية Ridden ، حيث سيسهم ذلك في علاج جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة.

« يؤمل من هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية ،ويؤمل أن يكون لها انعكاسات ايجابية على الميدان التربوي .

« كما إن هذه الدراسة يمكن أن تكون نواة لدراسات أخرى في أنماط القيادة لمديري المدارس تبعا لنظريات القيادة الأخرى .

« ومما يزيد من أهمية الدراسة وأهمية موضوعها وعدم عثور الباحث على دراسة واحدة تتناول هذا الموضوع الحيوي في الميدان التربوي وفقا لإطلاع الباحث .

« كما يمكن أن تضيف هذه الدراسة أهمية خاصة لبرامج تدريب مديري المدارس من خلال التركيز على النمط القيادي الذي لم ينل درجة كافية من الممارسة .

### • مصطلحات الدراسة :

- اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية :
- ◀ الممارسة : مجموعة المهام الإدارية التي يقوم بها مدرء المدارس في ولاية صور في سلطنة عمان والتي يمكن قياسها خلال من مجالات الاستبانة الثلاثة وهي : المهمة والفاعلية والعلاقات.
- ◀ نظرية الأبعاد الثلاثة: نظرية قيادية وضعها وليام ردن وتتألف من ثلاثة أبعاد ذات صلة بتحليل السلوك القيادي ، وتشمل : بعد المهمة، وبعد العلاقات، وبعد الفاعلية.

### • حدود الدراسة :

- سوف تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمحددات الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:
- ◀ الحدود الموضوعية : اشتملت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي : المهمة والعلاقات والإنتاجية
- ◀ الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم في ولاية صور في سلطنة عمان .
- ◀ الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على جميع مساعدي المدرء والمعلمون الأوائل في مدارس التعليم في ولاية صور في سلطنة عمان.
- ◀ الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ م .
- ◀ محددات الدراسة : درجة دقة ومصداقية وموضوعية ونزاهة أفراد الدراسة في استجاباتهم على أداة الدراسة.

### • ثانيا : الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود علم (البحث واطلاعه) دراسات أجريت في سلطنة عمان، تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنه توجد بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قربا أو صلة بموضوع الدراسة الحالية:

هدفت دراسة سونج (song, 1991)هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات بين سلوك المديرين والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ عضو هيئة تدريس من ١٣ ولاية أمريكية، وقد أظهرت النتائج الدراسة أن السلوك القيادي الديمقراطي والعلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المديرين والمعلمين تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المعلمين ، مما دفعهم إلى الانتماء للعمل وزيادة الإنتاج .

وقام هنتر (hunter , 1995) بدراسة هدفت هذه الدراسة على طبيعة العلاقات بين قيادة مديري المدارس الثانوية والروح المعنوية للمعلمين بمدارس مدينة الإسكندرية بمقاطعة كولومبيا الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي

للمديرين والروح المعنوية للمعلمين، أن ٦٧٪ من المديرين صنفوا أنفسهم على أنهم مديرين غير فعالين، وأن نسبة ٥٪ من المعلمين بهذه المدارس ذات روح معنوية منخفضة، وأن أغلبية أفراد العينة من المعلمين على أنها ذات روح معنوية منخفضة .

في حين هدفت دراسة بالمر (palmer,2000) إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة في ولاية الميسيسيبي الأمريكية وقد طبقت استبانة بهدف جمع بيانات على ٣٤ مدير مدرسة وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفاعلية المدرسة، حيث تبين أن المدراء الذين يستخدمون الأنماط القيادية مثل النمط التسويقي، ونمط المشاركة تكون مدارسهم أكثر فاعلية من المدراء الذين يستخدمون نمط الأمر أو نمط التفويض .

وهدف دراسة رونالد (Ronald,2000) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ المدرسي والمدير كقائد في إدارته للمدارس الثانوية الحكومية في سنغافورة، والكشف عن العلاقة بين بعض العوامل مثل خصائص المعلمين، وخصائص المجتمع ومستوى المدرسة ومدى تأثيرها على فاعلية تعليم الطلاب، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نموذج القيادة المدرسية لا بد وأن يتضمن بعض المتغيرات مثل: العمل الجماعي واشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وسهولة الاتصال، وفاعلية بين الرئيس ومرؤوسيه، بالإضافة إلى أن يكون سلوك المديرين كقادة نحو أفراد جماعتهم ايجابي وبناء العلاقات الجيدة التي تربط بين المعلمين ببعضهم بعض، أن المناخ المدرسي يتأثر بحجم المدرسة وخبرة المعلمين وكذلك النمط الذي يتبعه المديرين كقادة .

وقام منشي (munshi, 2001) بدراسة العلاقة بين ادراكات مديرات المدارس الثانوية والمدارس للسلوك القيادي في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق الهدف استخدم استبانة طبقت على ٤٠ مديرة مدرسة، وقد أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين ادراكات المديرات والمدارس للسلوك القيادي، كما تبين أن المدارس أكثر نقداً للسلوك القيادي للمديرات من المديرات أنفسهن .

وجاءت دراسة آل ناجي والمفيدي (٢٠٠٦) بهدف دراسة الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس وعلاقتها بالدافعية لانجاز المعلمين والمعلمات في مراحل التعليم بمحافظة الاحساء، واستخدم استبانة طبقت على ٢٦٨ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس ودافعية المعلمين والمعلمات للانجاز في مراحل التعليم بمحافظة الاحساء .

وسعت دراسة كل من رضي ويومي (٢٠٠٦) إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدي مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين معهم، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتين. وتم تطبيق الدراسة على عينة من (٦٠٦) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من

بين المعلمين والمعلمات العاملين في المناطق التعليمية الخمس في مملكة البحرين (المنامة، المحرق، الوسطى، الشمالية، الجنوبية). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط أترسلي، وأخيراً النمط الأوتقراطي. إن الممارسات الأكثر شيوعاً في النمط القيادي الديمقراطي هي: أن المدير يهتم بإنجاز العمل في جو تسوده علاقات طيبة مع المعلمين. بينت النتائج أن هناك اختلافاً في تصورات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بالأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس وفق متغير كل من (الجنس والخبرة والمنطقة التعليمية).

أما دراسة الكلباني (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين الإبداع الإداري والأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مديرات التعليم العام الإناث تمارس النمط القيادي الديمقراطي بالدرجة الأولى، يليه النمط المتسلط، ويليه النمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة في النمط الديمقراطي والنمط المتسلط، لكنها قليلة نسبياً في النمط المتساهل، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (النمط المتسلط - النمط الديمقراطي - النمط المتساهل) ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية لمديرات مدارس التعليم العام تبعاً لمتغيرات (المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي - الخبرة في العمل) ومديرات مدارس التعليم العام، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لمتغيرات (المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي).

هدفت دراسة الحمدان والفضلي (٢٠٠٨) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، وتم استخدام أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" لهرسي ويلا نتشرد بتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من ٨٤ مدير مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (٣٤.٥٪) يليه الإبلاغ (٢٣.٨٪) ثم التفويض (٢١.٤٪) ومن ثم الإقناع (٧.٠١٪). كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع والخبرة والمرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي.

أما دراسة شيرمان وزملائه (Sherman & Others ٢٠٠٨) فقد هدفت قياس أثر الأنماط القيادية للقادة التربويين على المخرجات الأكاديمية في نيوزلندا من خلال أسلوبين، الأول يتمثل في تحليل (٧٢) دراسة اختصت بالقيادة، والثاني عبارة عن أداة اشتملت على خمسة مجالات من مجالات القائد التربوي وهي: بناء الأهداف والتوقعات، استراتيجيات الدعم، تخطيط وتوجيه وتقويم العملية التعليمية، تنمية المعلمين، دعم بيئة التعلم، وقد أظهرت نتائج الدراسة حاجة القادة إلى تطوير أنفسهم في مجال العلاقات والممارسات التي تدعم عملية التعليم والتعلم، وتوجيههم نحو تحسين عمليات الاتصال مع المعلمين الفاعلين.

كما سعت دراسة الاغبري (٢٠١٠) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية وقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، أن النمط القيادي السائد بين مديري ووكلاء مدارس التعليم العام هو نمط المشاركة ونمط التفويض .

وسعت دراسة حياصات (٢٠١١) إلى قياس الأنماط القيادية الشائعة لمديري المدارس في لواء الرمثا في الأردن كما يراها المديرون والمعلمون. ومن أجل تحقيق الهدف طور الباحث استبانة ويعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت على ٣٠ مديراً و٩٠ معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة بعد تحليل إجابات مديري المدارس والمعلمين ما يأتي: الأنماط القيادية لمديري المدارس من وجهة نظرهم: أن مديري المدارس في لواء الرمثا يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون النمط التسلسلي بالدرجة الثانية ولكن بدرجة قليلة، وأخيراً جاء النمط الفوضوي بالدرجة الثالثة وبدرجة قليلة جداً .

بينما هدفت دراسة القاسم (٢٠١٢) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس، واثرت هذه الأنماط في الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية تربية نابلس، كما هدفت إلى بيان متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة) على الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٢٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، كما استخدم الباحث أداتين، الأولى لقياس الرضا الوظيفي عند المعلمين والمعلمات واشتملت على (٣٠) فقرة، والثانية لقياس الأنماط القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات الكلية كانت كبيرة حيث وصل متوسط الاستجابة إلى (٣.٨٨) درجة من أصل (٥) درجات. إن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية التي يفضلها المعلمون والمعلمات لمديري المدارس .

وهدف دراسة النوح (٢٠١٢) إلى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الأكثر شيوعاً كما يراه مديرو المدارس ومعلموها، وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس بثقافة المدرسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة بعد تحكيمها والتأكد من صدقها، وثباتها لجمع المعلومات الميدانية، وتم توزيع أداة الدراسة على أفراد الدراسة وجمعها، ثم معالجتها إحصائياً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أوضحت النتائج أن المعلمين يرون أن مديري المدارس المتوسطة والثانوية يمارسون نمط القيادة الديمقراطي بدرجة متوسطة، بينما يرى أنهم يمارسون نمط الديمقراطي بدرجة عالية. بينت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة (المديرون، والمعلمون) على ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية لنمط القيادة الأوتوقراطي بدرجة ضعيفة، كشفت النتائج أن هناك موافقة

بين أفراد عينة الدراسة (المديرون، والمعلمون) على ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية لنمط القيادة الترسلي بدرجة ضعيفة جدا .

#### • تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

ويتضح للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:  
 « استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات ، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة .

« ندرت الدراسات التي تناولت ممارسة نظرية قيادية هامة في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس وبالذات في سلطنة عمان .

« غالبية الدراسات ركزت على ممارسة الأنماط القيادية بشكل عام .  
 « استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .

« تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في كونها تعتبر دراسة تحليلية نظمية لدرجة ممارسة نظرية الأبعاد الثلاثة لردن في القيادة في مدارس التعليم في سلطنة عمان.

#### • منهجية الدراسة وإجراءاتها :

##### • منهج الدراسة :

استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

##### • مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من مساعدي المدراء والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم في ولاية صور في سلطنة عمان والبالغ عددهم ١٦٥ فردا للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤م) . وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نظرا لصغر حجمه .

##### • أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد وتطوير أداة الدراسة ، وهي عبارة عن استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن (Reddin) في ولاية صور في سلطنة عمان يعزى ، وذلك اعتمادا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأنماط القيادية ومنها دراسة (عايش، ٢٠١٢) وتكونت الاستبانة من (٤١) فقرة تدرج تحت ثلاثة أبعاد رئيسية وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات .

##### • صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممن لهم العلاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وبلغ عددهم ١٠ محكمين وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث : دقة فقرات الاستبانة ، و الصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها . وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات ، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض

الفقرات ، أو إعادة صياغتها لتناسب المجال الذي وضعت من أجله ، وأصبحت بصورتها النهائية ٥٤ فقرة.

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

- « أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة عالية جداً "
- « أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة عالية "
- « أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة متوسط "
- « أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة منخفضة "
- « أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة منخفضة جداً "

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

الجدول ١ : السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الممارسة	المعيار
٢,٣٣ - ١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣,٦٧ - ٢,٣٤	متوسطة	المتوسط
٥ - ٣,٦٨	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

قام الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥) ، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية ، متوسطة ، ومنخفضة) أي :  
 $(٥ - ١) \div ٣ = ١,٣٣$  وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية ، متوسطة ، ومنخفضة)

$$٢,٣٣ = ١,٣٣ + ١,٠٠ \ll$$

$$٣,٦٦ = ١,٣٣ + ٢,٣٣ \ll$$

$$٥,٠٠ = ١,٣٣ + ٣,٦٦ \ll$$

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

$$\ll (١,٠٠ - ٢,٣٣) \text{ درجة ممارسة منخفضة.}$$

$$\ll (٢,٣٤ - ٣,٦٦) \text{ درجة ممارسة متوسطة.}$$

$$\ll (٣,٦٧ - ٥,٠٠) \text{ درجة ممارسة عالية.}$$

#### • ثبات الأداة :

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكافة مجالات الدراسة الثلاث حيث بلغ قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٨٩) وهي مقبولة لإغراض البحث العلمي .

#### • متغيرات الدراسة :

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

• **أولاً/المتغيرات المستقلة وشملت :**

« النوع وله فئتان : ذكور ، وإناث.

« المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات : وبكالوريوس ، دبلوم عالي ، وماجستير.

« سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات : أقل من ٧ سنوات ، ٧ سنوات فأكثر.

• **ثانياً/المتغيرات التابعة :**

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن (Reddin) في ولاية صور في سلطنة عمان

• **المعالجة الإحصائية :**

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

« للإجابة على السؤال الأول ، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ، لقياس لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن (Reddin) في ولاية صور في سلطنة عمان.

« للإجابة على السؤال الثاني ، استخدم:- اختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي (الجنس) ، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لثلاث عينات مستقلة فأكثر للكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

• **نتائج الدراسة ومناقشتها :**

• **أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :**

" ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان ؟". وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان والجدول أدناه يوضح ذلك .

الجدول ٢ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العلاقات	3.41	0.43
2	المهمة	3.40	0.36
3	الفاعلية	3.36	0.53
	المتوسط الحسابي العام	3.39	0.33

يتبين من الجدول السابق المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة تراوحت بين (٣.٣٦ - ٣.٤١) ، حيث جاء بعد العلاقات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (٣.٤١) وبانحراف معياري (0.43) وجاء بعد المهمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط (٣.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٣٦) ، وجاء بعد الفاعلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٥٣) ، أما المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (٣.٣٩) ليشير إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية

الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان متوسطة . وهذا يشير إلى أداء متوسط لسلوك القيادي المتعلق بثلاثة من الأبعاد القيادية وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة ادراك مديري المدارس لحقيقة دورهم كقادة تربويين في الميدان التربوي ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر الوقت الكافي لكثير من مدير المدارس لممارسة هذه الأبعاد الثلاثة من وجهة نظرهم في ظل العدد الكبير من المعلمين في مدارسهم وكثرة الأعمال الفنية والإدارية الموكولة لهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى غلبة النمط البيروقراطي على ممارسات كثير من مديري المدارس لاعتقادهم بأنه الأسلوب الأمثل لأداء العمل. وعدم رضاهم عن مستوى العمل لدى كثير من المعلمين وخاصة المعلمين القدامى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الشمري، ٢٠٠٦؛ سكوت، ١٩٩٤؛ حوا مدة وحرا حشة، ٢٠٠٦؛ العنقري، ٢٠٠٢) .

وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

#### • أولاً : مجال المهمة :

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان تبعا لبعدها المهمة ، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم ٣ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهمة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يحرص على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين عن أدائهم	3.62	0.92	٨	متوسطة
2	يقدم اقتراحات تحسين البنات التعليمية	3.40	0.99	٩	متوسطة
٣	ينفذ برامج إدارية خاصة بالمعلمين المستجدين	3.27	1.22	١٥	متوسطة
٤	يؤتي عملياته الإدارية بطرق علمية	3.23	1.11	١٧	متوسطة
٥	ينفذ فعالياته التدريبية بالتعاون مع المعلمين	3.80	1.13	٤	عالية
٦	يحرص على تقديم تغذية راجعة تطويرية شفوية للمعلمين عن أدائهم	3.09	0.98	١٨	متوسطة
٧	يعتمد في تنفيذ مهامه الإدارية على خطط معدة مسبقا	3.07	1.02	٢٠	متوسطة
٨	يشجع الحوارات الموجهة بالأهداف بين المعلمين	2.20	1.07	٢٢	متوسطة
٩	يحدد مع المعلمين صعوبات تنفيذ المهمات التدريسية	2.86	1.09	٢١	متوسطة
١٠	يقف جزءا من صلاحياته الإدارية للمعلمين	3.62	0.95	٧	متوسطة
١١	يخطط مسبقا للاجتماعات التي يعقدها مع المعلمين	3.29	0.99	١٠	متوسطة
١٢	يبتعد عن فرض أنظمة وتعليمات لا يمكن تمثيلها	3.80	0.95	٥	عالية
١٣	يصوغ القواعد والأنظمة والتعليمات بلغة واضحة ومحددة	3.29	0.99	١١	متوسطة
١٤	يستخدم طرقا علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	3.27	1.22	١٤	متوسطة
١٥	يلحق المعلمين ببرامج تدريبية وفقا لحاجاتهم	3.99	1.11	٣	عالية
١٦	يتبنى أنماط قيادية حديثة في تنفيذ وظائفه الإدارية	3.26	1.14	١٦	متوسطة
١٧	يستخدم التقنيات الحديثة في تنفيذ وظائفه الإدارية	3.09	0.98	١٩	متوسطة
١٨	يزود المعلمين بنشرات وإصدارات تربوية متخصصة	4.25	1.02	١	عالية
١٩	يطلع المعلمين على أحدث المستجدات في مجال تخصصه	4.05	0.95	٢	عالية
٢٠	يتعاون مع المعلمين في التخطيط لبرامجه الإدارية	3.29	0.99	١٢	متوسطة
٢١	يتابع توظيف المعلمين للنشرات والإصدارات التربوية في عملهم	3.62	0.95	٦	متوسطة
٢٢	ينظم برامج فعالة لتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين	3.29	0.99	١٣	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.40	0.34		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (٢.٢ - ٤.٢٥)، وبانحراف معياري (١.٠٧ - ١.٠٢)، إذ نالت الفقرة (١٨) "يزود المعلمين بنشرات وإصدارات تربوية متخصصة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٢٥) وانحراف معياري (١.٠٢)، يليها الفقرة (١٩) "يطلع المعلمين على أحدث المستجدات في مجال تخصصه" بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (١.٠٧). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (٨)، "يشجع الحوارات الموجهة بالأهداف بين المعلمين" بمتوسط حسابي (٢.٢)، وانحراف معياري (١.٠٩)، بينما جاءت الفقرة (٩) "يحدد مع المعلمين صعوبات تنفيذ المهمات التدريسية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٨٦٠) وبانحراف معياري (١.٠٩).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعده المهمة (٣.٦٢) بانحراف معياري (٠.٣٤)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان تبعا لبعده المهمة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة حرص مديري المدارس في ولاية صور على تقديم تغذية راجعة تطويرية شفوية للمعلمين عن أدائهم بصورة مستمرة نتيجة قلة الزيارات الصفية للمعلمين لكثرة إعمالهم وأعبائهم الإدارية والفنية والتزاماتهم نحو أولياء الأمور ومتطلبات مديرية التربية والتعليم بالرغم من أهمية هذه المهمة والتي تجعل من التوثيق عملاً أساسياً للحكم على فاعلية أداء العاملين في المدارس، كذلك قد تعزى إلى قلة استخدامهم التقنيات الحديثة عند قيامهم بوظائفهم الإدارية واكتفائهم بالبوابة التعليمية، وقلة تبنيتهم أنماطاً قيادية حديثة في تنفيذ وظائفهم الإدارية وغلبة النمط البيروقراطي على ممارساتهم الإدارية، وقلة اعتمادهم على خطط معدة مسبقاً في تنفيذهم للمهام الإدارية لاعتقادهم أن هذه المهام روتينية ومتكررة باستمرار وعدم كفاية الوقت وزيادة متطلبات العمل تحول دون وضع هذه الخطط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم اهتمام مديري المدارس في تنفيذ برامج إدارية خاصة بالمعلمين المستجدين لاعتقادهم بأن مسؤولية ذلك مناطة بوزارة التربية والتعليم. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحراشة ٢٠٠٦) التي بينت أن درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في قسبة المفرق كانت متوسطة فيما يتعلق بمجال المهمة.

#### • ثانياً : بعد الفاعلية :

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان تبعا لبعده الفاعلية والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية :

جدول ٤ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الفاعلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يتابع النمو المهني للمعلمين أثناء التحاقهم بالبرامج التدريبية	2.50	0.90	١٦	متوسطة
2	يولي عناية خاصة بالمعلمين المستجدين	3.20	0.65	١٣	متوسطة
3	يشجع وجود الجماعات الفعالة في المدرسة	4.44	0.75	١	عالية
4	يوجه وظائفه الإدارية نحو تحسين مخرجات التعليم والتعلم	4.43	0.77	٢	عالية
5	يعزز أعمال الأفراد أو الجماعات ويشي على الانجاز	4.31	0.92	٣	عالية
6	ينمي الروح القيادية لدى المعلمين	2.50	0.78	١٧	متوسطة
7	يتجاهل الأخطاء الصغيرة ويركز على الاجازات	4.02	0.82	٤	عالية
8	يمنح المعلمين فرصاً لتصويب أدائهم التدريسي	3.94	0.84	٥	عالية
9	يضع أنظمة وقوانين تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم	1.99	1.03	١٨	منخفضة
١٠	يهتم بالنمو المتكامل للمعلم مرفقياً، مهارياً، وجدانياً	3.67	0.80	٨	متوسطة
١١	يتابع النمو المهني للمعلمين بعد إتهانهم متطلبات البرامج التدريبية	3.27	1.17	١١	متوسطة
١٢	ينوع في أساليب تعزيز الأفراد أو الجماعات من المعلمين	3.14	1.17	١٤	متوسطة
١٣	يطور وعي المعلمين بأدوارهم المختلفة	1.99	0.95	١٩	منخفضة
١٤	يحرص على الالتزام بمواعيده مع المعلمين	3.29	0.99	٩	متوسطة
١٥	يتبنى مبادرات و أفكار المعلمين الإبداعية	3.27	1.22	١٠	متوسطة
١٦	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم	3.23	1.11	١٢	متوسطة
١٧	يستفيد من خبرات المعلمين القدامى في تنفيذ برامجهم الإدارية	3.90	1.14	٦	عالية
١٨	يتابع توظيف المعلمين للتقنيات التربوية الحديثة	3.09	0.98	٧	متوسطة
١٩	يسمح للمعلمين بمناقشة ما ورد في تقاريرهم الإشرافية	3.07	1.02	١٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.36	0.53		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (١.٩٩ - ٤.٤٤) ، وانحراف معياري (١.٠٣ - ٠.٧٥) ، إذ نالت الفقرة (٣) " يشجع وجود الجماعات الفعالة في المدرسة " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٧٥) ، يليها الفقرة (٤) " يوجه وظائفه الإدارية نحو تحسين مخرجات التعليم والتعلم " بمتوسط حسابي (٤.٤٣) وانحراف معياري (٠.٧٧) . كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (٩) ، " يضع أنظمة وقوانين تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم " بمتوسط حسابي (١.٩٩) ، وانحراف معياري (١.٠٣) ، بينما جاءت الفقرة (١٣) " يطور وعي المعلمين بأدوارهم المختلفة " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٩٩) وانحراف معياري (٠.٩٥) .

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بعدد الفاعلية (٣.٣٦) بانحراف معياري (٠.٥٣) ، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان تبعا لبعد الفاعلية قد جاءت متوسطة . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الى الفجوة في الثقة بين مديري المدارس والمعلمين ، وعد توفر الوقت الكافي لمديري المدارس لمتابعة النمو المهني للمعلمين بعد انتهائهم من حضور البرامج التدريبية في ظل العدد الكبير من المعلمين في مدارسهم ، بالإضافة إلى الأعمال الإدارية والفنية المطلوب من مدير المدرسة تنفيذها يوميا وباستمرار. كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة تشجيع مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم

لاعتقادهم أن مشاركتهم مضيعة للوقت وكلما زاد عدد المشاركين في اتخاذ القرار كلما تعقدت عملية اتخاذ القرارات مما يجعلها غير سريعة وقد لا تصل إلى قرارات بالإجماع . كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة المخصصات المالية المخصصة لمدير المدرسة من أجل تقديم الحوافز المالية إلى المعلمين في هذه المدارس.

• ثالثاً : بعد العلاقات :

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال العلاقات ، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول ٥ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال العلاقات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يظهر عدم التفرة في التعامل مع المعلمين في المدرسة	3.62	0.95	٤	متوسطة
2	يفصل في تنفيذ واجبه الوظيفي بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية	3.29	0.99	٦	متوسطة
3	يعتمد معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين	4.02	1.22	١	متوسطة
4	يعزز علاقات المعلمين بإدارتهم المدرسية	3.23	1.11	١٠	متوسطة
5	يوفر مناخاً اجتماعياً ديمقراطياً داعماً للمعلمين	3.26	1.14	٩	متوسطة
6	يخفض عوامل القلق لدى المعلمين	3.90	0.98	٢	متوسطة
7	يحقق العدالة عند تقديم الحوافز والترقيات	3.07	1.02	١١	متوسطة
8	يتقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم	3.80	1.06	٣	متوسطة
9	يعمق لدى المعلمين روح الانتماء للفريق	2.86	1.09	١٢	متوسطة
10	يوفر خيارات متعددة للاتصال والتواصل مع المعلمين	3.62	0.95	٥	متوسطة
11	يبذل جهوداً لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة	3.29	0.99	٧	متوسطة
12	يؤكد على أهمية التعاون بين المعلمين القدامى والمستجدين	3.27	1.22	٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.41	0.49		عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت بين (٢.٨٦ - ٤.٠٢) ، إذ نالت الفقرة (٣) " يعتمد معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٢٢) يليها الفقرة (٦) " يخفض عوامل القلق لدى المعلمين " بمتوسط حسابي (٣.٩) وانحراف معياري (٠.٩٨) . كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (٩) " يعمق لدى المعلمين روح الانتماء للفريق " بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري (١.٠٩) ، بينما جاءت الفقرة (٧) : " يحقق العدالة عند تقديم الحوافز والترقيات " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وبانحراف معياري (١.٠٢).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد العلاقات (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٤٩) ، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان فيما

يتعلق ببعد العلاقات قد جاءت متوسطة . وقد تعزى هذه النتيجة إلى لعدم اهتمام مديري المدارس بأهمية التعاون بين المعلمين القدامى والمستجدين لعدم رضاهم عن أداء المعلمين القدامى ، وعدم اهتمامهم بالمستجدات الحديثة في العملية التعليمية التعلمية والتي محور اهتمامها الطالب. وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى ضعف في مهارات الاتصال والتواصل والإقناع التي الواجب أن يتمتع بها مديري المدارس. كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة الوقت الكافي لمديري المدارس للاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مدارسهم لأنها لا تعد من أولويات عملهم وعد رغبتهم في التدخل في شؤون المعلمين والبقاء على مسافة واحدة مع جميع المعلمين في المدرسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الحراشنة (٢٠٠٦) التي بينت أن درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في قصبه المضرق كانت متوسطة فيما يتعلق بمجال العلاقات.

#### • ثانيا : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني :

إلى أي مدى تختلف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن في ولاية صور في سلطنة عمان تبعا لمتغيرات : النوع الاجتماعي ، والخبرة ، والمؤهل العلمي؟

تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  ، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ، وسوف يتم عرض النتائج على النحو التالي:

#### • أ) متغير النوع الاجتماعي:

تم استخدام اختبار "ت" (t-test) للكشف عن الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  ، والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بهذا المتغير.

الجدول ٦ : نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة

على مجالات الدراسة والتي تعزى لمتغير النوع

رقم البعد	البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	المهمة	ذكر	123	3.40	0.46	3.70	*0.00
		أنثى	28	3.80	0.33		
الثاني	الفاعلية	ذكر	123	4.25	0.57	1.29	0.20
		أنثى	28	2.66	0.53		
الثالث	العلاقات	ذكر	123	3.35	0.51	0.12	0.90
		أنثى	28	4.03	0.41		
		ذكر	123	3.65	0.35	1.99	0.06
		أنثى	28	3.79	0.33		

دالة إحصائيا عند  $\alpha=0.05$

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان يعزى لمتغير النوع الاجتماعي لجميع أبعاد الدراسة ككل حيث بلغت قيمة (ت) الكلية (١.٩٩) ومستوى الدلالة (٠.٠٦) لمتغير النوع الاجتماعي، وهذا يشير إلى أن أفراد الدراسة من الذكور والإناث متفقون على مديري المدارس يمارسون أبعاد الثلاثة القيادة بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى غلبة النمط البيروقراطي على ممارساتهم الإدارية نتيجة تمسك مديري المدارس باللوائح والتعليمات المألوفة وعدم الخروج عنها وشعورهم بضرورة الالتزام بالقوانين والتعليمات التي تضعها الإدارات التعليمية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ميل مديري المدارس إلى الروتينية وعدم حب التغيير والاكتفاء بالنهج الروتيني، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يفضلون العلاقات الرسمية في العمل، وهذا يعني فإن هذه الممارسات متقاربة وبغض النظر عن النوع الاجتماعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحمدان والفضلي، ٢٠٠٨) وهذه النتيجة تتعارض مع نتيجة دراسة (الحراشنة، ٢٠٠٦).

#### • (ب) متغير المؤهل العلمي :

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

الجدول ٧ : نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الأول	المهمة	بين المجموعات	0.19	2	0.076	0.63	0.55
		داخل المجموعات	17.20	144	0.191		
		المجموع	17.15	150			
الثاني	الفاعلية	بين المجموعات	1.70	2	0.806	2.60	0.08
		داخل المجموعات	41.33	148	0.266		
		المجموع	43.44	150			
الثالث	العلاقات	بين المجموعات	0.25	2	0.109	0.46	0.68
		داخل المجموعات	36.16	148	0.246		
		المجموع	36.33	150			
المتوسط العام		بين المجموعات	0.28	2	0.135	1.45	0.31
		داخل المجموعات	17.00	148	0.113		
		المجموع	17.66	150			

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة (١.١٥)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي (٠.٣١) وهي أكبر من (٠.٠٥)، مما يعني عدم وجود فروق في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان يعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم

العلمية يعتقدون أن مديري المدارس يتعرضون لظروف عمل متشابهة ويلتزمون بقوانين وتعليمات ثابتة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إصرار مديري المدارس على مواجهة مشكلات العمل بالطرق التقليدية وليس لديهم الرغبة في إشراك المعلمين وحتى الطلبة في حل المشكلات واتخاذ القرارات اعتمادا على خبراتهم ومهاراتهم وهذه النتيجة تتعارض مع نتيجة دراسة (الحراشة، ٢٠٠٦) .

### • ج) متغير سنوات الخبرة :

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

الجدول ٨ : نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ابعاد الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الأول	المهمة	بين المجموعات	0.07	2	0.011	0.16	0.90
		داخل المجموعات	18.22	148	0.122		
		المجموع	18.03	150			
الثاني	الفاعلية	بين المجموعات	0.57	2	0.286	0.91	0.34
		داخل المجموعات	42.49	148	0.289		
		المجموع	63.30	150			
الثالث	العلاقات	بين المجموعات	0.23	2	0.103	0.43	0.65
		داخل المجموعات	86.17	148	0.245		
		المجموع	66.39	150			
المتوسط العام		بين المجموعات	0.16	2	0.096	0.71	0.45
		داخل المجموعات	17.02	148	0.113		
		المجموع	17.23	150			

يتبين من الجدول السابق أن: قيمة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة (٠.٧٧) ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع الأبعاد تساوي (٠.٤٦) وهي أكبر من (٠.٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان يعزى لمتغير سنوات الخبرة . وهذا يشير إلى أن أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم متفقون على مديري المدارس يمارسون أبعاد الثلاثة القيادة بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى غلبة النمط البيروقراطي على ممارساتهم الإدارية لاعتقادهم بأنهم أصحاب سلطة اتخاذ القرارات اليومية وميلهم نحو تجاهل آراء المعلمين عند الإقدام على تطوير مدارسهم مما يدفع تجاه مناخ سلبي يعيق الإبداع والاتصال والتواصل ، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحراشة، ٢٠٠٦؛ رضي وبيومي، ٢٠٠٦) ، وهذه النتيجة تتعارض مع نتيجة دراسة (الحمدان والفضلي، ٢٠٠٨) .

### • التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يقترح ما يلي :

- « تعزيز دور المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية بإلزام مديري المدارس بضرورة الأخذ بأراء المعلمين عند اتخاذ القرارات وغير ذلك.
- « توجيه الاهتمام بالمعلمين القدامى لاستثمار خبراتهم أو تحسين أدائهم وتشجيعهم على التعاون مع المعلمين الجدد.
- « تشجيع مديري المدارس على تفويض جزء من صلاحياتهم للمعلمين حتى يكسبهم الثقة بالنفس ويدفعهم للعمل.
- « زيادة تعزيز نمط التعاون بين مدير المدارس والمعلمين عند التخطيط للفعاليات الإدارية والفنية في مدارسهم.
- « الحد ما أمكن من استخدام النمط البيروقراطي لدى مدير المدارس نتيجة تمسكهم باللوائح والتعليمات المألوفة وعدم الخروج عنها وشعورهم بضرورة الالتزام بالقوانين التي تضعها الإدارات التعليمية.
- « إعادة النظر بالحوافز المقدمة للمعلمين المادية منها والمعنوية وتوزيعها بعدالة موضوعية بين المعلمين دون محاباة.
- « تشجيع مديري المدارس على استخدام التقنيات الحديثة عند قيامهم بوظائفهم الإدارية المختلفة .
- « عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لرفع كفاءاتهم القيادية.

#### • المراجع :

- آل ناجي، محمد والحسن، محمد ( ١٩٩٥). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظات الاحساء التعليمية .مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ١٥(١٠)، ١٢- ٢٦ ..
- الاغبري،عبد الصمد (١٩٩٨). الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري وكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية (دراسة استطلاعية) .مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٢٣(٨٨)، ٢٠- ٣٠.
- الاغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. دراسات في المناهج وطرق التدريس مصر، ١٠(١٥٩)، ١٣٠- ١٥٨.
- عايش ، احمد (٢٠١٢). ممارسة المشرفين التربويين لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن: دراسة مطبقة على وكالة الفوث بالأردن.المجلة التربوية جامعة الكويت، ١٠٢(١)٣٠٩- ٣٢٠.
- القاسم، عبد الكريم (٢٠١٢). أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس المفتوحة، (٢٦)١٥- ٣٠ .
- الحمدان، جاسم والفضلي، الخلود (٢٠٠٨). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية .مجلة جامعة الملك سعود ٢٠(٢)٥٧٧- ٦٠٠.

- الحرا حشة، محمد(٢٠١٢). السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبه المفرق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس \_ سوريا ١٠(٣٠):١٦٤-١٧٥.
- الكلباني، أمل(٢٠٠٧). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- النوح، عبد العزيز (٢٠١٢). الأنماط القيادية لدى مديري مدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية، مجلة كلية التربية بينها، ٩١(٢)١٢٥ - ١٣٥.
- حسين، خضراء(٢٠٠٠). اثر الأساليب القيادية لمديري المدارس على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانتشر: للدافعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن .
- كنعان، نواف (١٩٩٩). القيادة الإدارية. الرياض: دار العلوم.
- رضي، ناهد وبيومي، محمد (٢٠٠٦). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٠(١٣)، ٣٠ - ٤٠.
- حياصات، وفاء(٢٠١٢). الأتساق بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين في الانماط القيادية لمديري المدارس في مديرية لواء الرمثا. مجلة رسالة المعلم، ٤٩(٤)، ٣٨ - ٤٠.
- Ronald ,H.(1993).school context principle leadership and Achievement : the case study of schools in Singapore .*the Urban Review :Issues and Ideas in public Education* . 25.(2)22-30.
- Hunter ,B.& others (1995). The Relationship Between High school principle leadership and teachers Morale .*Journal cf instructional Psychology* .2(22),60-75.
- Palmer ,R.E.(1996).Faculty perception of principle effectiveness (Mississippi), *Dissertation Abstract International* ,A65/09,P.3400.
- Song K. (1991)Relationship Between deans perceived Leadership behaviors :and job satisfaction and productivity of members in school or college of Education, *Dissertation abstract International* .(49) NO (7) 1665-A .
- Munshi, G.(2000). Leadership behavior of femle secondary school prinipals in Western Saudi Arabia. Unpublished Ph.D. thesis .University of Southern California.

