الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

٥،١ التمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث والتي تم عرضها في الفصل الرابع حول ممارسة الأنماط القيادية للمشرفين التربويين لنظرية "ريدن" وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان، من خلال الإجابة عن أسئلتها على النحو التالي:

٥،٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

السؤال الأول: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقًا لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ "ريدن" بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (٢،٤) أن المشرفين التربويين في سلطنة عمان يمارسون الأنماط القيادية وفقًا لنظرية الأبعاد الثلاثة لـــ "ريدن" بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط استجابات المعلمين (٢,٩٦) وبوزن نسبي (٥٩,٢%)، ويرجع الباحث ذلك ربما إلى لدم إدراك المشرفين التربويين لأدوارهم القيادية الحقيقية بصورة جيدة بسبب ما يناط إليهم من أعمال ومهمات تجعلهم يمارسون أدوارهم القيادية بصورة أقل مما يجب، وهذا ربما ما جعل الحكم من قبل عينة الدراسة على ممارستهم للأنماط القيادة بدرجة متوسطة؛ ولذلك يرى الباحث أنه ينبغي الاهتمام بالأنماط القيادية والعمل الجاد

من قبل الجهات المسؤولة بالمحافظات التعليمية (مسقط والداخلية والظاهرة والبريمي) بسلطنة عمان على تعزيز اكتساب المشرفين التربويين لهذه الأنماط القيادية بدرجات أفضل، لما لذلك من أثر وفوائد عديد.

وقد أظهرت النتائج أن بعد المهمة احتل المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وجاء بعد العلاقات في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وأخيرًا احتل بعد الفاعلية المرتبة الثالثة، وقد جاء بدرجة ضعيفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي جاءت نتائجها في ممارسة الأنماط القيادية التي ناقشتها بدرجات متوسطة مثل دراسة: (الغامدي، ٢٠١٨)، ودراسة (قشوع،٢٠١٦)، ودراسة (Al-Mahdy et, al, 2016)، ودراسة (عبدالله، ٢٠١٥)، ودراسة (Tesfaw,2014)، ودراسة (الجرايدة، ٢٠١٤)، ودراسة (القرني، ٢٠١٤)، ودراسة (العدواني، ٢٠١٣)، ودراسة (دحلان، ٢٠١٣)، ودراسة (عايش، ٢٠١٢)، ودراسة (العجارمة، ٢٠١٢)، فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (طيارة، ٢٠١٨) التي كانت من نتائجها: ان ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمّان للأنماط القيادية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة (Haj & Jubran, 2016) التي كانت من نتائجها: أن درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الجليل الغربي للقيادة التحويلية كانت عالية جدًا، ودراسة (الجساسية،٢٠١٦) التي كانت من نتائجها: أن مستوى ممارسة مديري المدارس ما بعد الأساسي للأنماط القيادية جاءت بمستوى كبير، ودراسة (الغيلانية، ٢٠١٥)، التي كانت من نتائجها: أن المشرفين الإداريين يمارسون نمط إدارة التغيير بدرجة كبيرة، ودراسة (حمد،٢٠١٤) التي كانت من نتائجها: أن المشرفين التربويين يمارسون نمط العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة.

٥،٢،١ مناقشة نتائج البعد الأول: (بعد المهمة)

يتضح من الجدول (٣،٤) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في (بعد المهمة) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣،١٩) وبوزن نسبي (٦٣،٨)، وتبين من خلال الجدول أن الفقرة رقم (٤)

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، ويرجع الباحث ذلك إلى أن المشرف التربوي يستخدم التقنيات الحديثة في تنفيذ وظائفه الإدارية والفنية بشكل متوسط، وهذا يظهر مدى الحرص على ادخال التقنيات الحديثة في المدارس، وتوجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان نحو التحول الرقمي في تنفيذ المهمات، وهو من الأهمية بمكان العمل على مواكبة كل التقنيات الحديثة التي تخدم العملية التعليمية وتعززها بشكل يلبي الطموح ويحقق تنفيذ المهمات، كما أن الفقرة رقم (١) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، حيث نرى أن المشرف التربوي يحرص على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين، ويظهر ذلك أهمية التغذية الراجعة من قبل المشرف التروي إثر كل أسلوب إشرافي يقوم به في تزويد المعلم بتوجيهات تربوية يكون بحاجة إليها المعلم ليستفيد منها بشكل أو بآخر في عمله التدريسي، وحصلت الفقرة (١٢) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٨)؛ حيث يبتعد المشرف التربوي عن فرض أنظمة وتعليمات لا يمكن تطبيقها، وهنا ندرك مدى قدرة المشرف التربوي على فهم حاجات المعلمين والتناسب مع القدرات والامكانيات المتاحة، وأن الأنظمة والقوانين يتم العمل بها بناءً على القدرة على تطبيقها وخدمتها للخطة الاستراتيجية.

وبشكلٍ عام يعزو الباحث حصول (بعد المهمة) على المرتبة الأولى ذلك إلى مجموعة من الأسباب من بينها: الحرص الكافي من قبل المشرفين التربويين على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين إيمانًا منهم بأهمية التغذية الراجعة المكتوبة عن إداء كل معلم يقومون بالإشراف عليه، والتي لا شك أنها تساعد بشكل أو بآخر في تنفيذ مهام المعلم التدريسية وتحسينها، كما أن هناك تسخير للتقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال والمهام الإدارية والفنية من قبل المشرفين التربويين وبالطبع هذا يتوافق مع توجهات وزارة التربية والتعليم نحو التحول الرقمي في تنفيذ المهمات، وقيام المشرفين التربويين بتزويد المعلمين ببرامج إنماء مهنية مناسبة وتزويدهم بنشرات تربوية عن الأساليب التربوية الحديثة التي يستطيع

المعلم الأول بتطبيقها في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي إدراكًا من المشرفين بأهمية البرامج التربوية في إثراء العمل المدرسي التدريسي للمعلمين الأوائل في مدارسهم، والحرص على تبادل الخبرات مع المعلمين بمختلف التخصصات، و هناك اعتماد من قبل المشرفين في تنفيذ مهامهم على خطط معدة سابقا، كما لوحظ استخدام المشرف التربوي للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريسية للمعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي جاءت في نتائجها أن ممارسة بعد المهمة ونمط الاوتوقراطي بدرجة متوسطة مثل دراسة (قشوع، ٢٠١٦)، ودراسة (عبدالله، ٢٠١٥)، ودراسة (الجرايدة، ٢٠١٤)، ودراسة (العدواني، ٢٠١٣)، ودراسة (عايش،٢٠١٢)، فيما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (طيارة، ٢٠١٨) التي جاءت نتائجها أن النمط الاوتوقراطي يمارس من قبل مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمّان جاءت بدرجة مرتفعة.

٥،٢،٢ مناقشة نتائج البعد الثاني: (بعد العلاقات)

يتضح من الجدول (٤،٤) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في (بعد العلاقات) جاءت بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (٣,١٤) وبوزن نسبي (٦٢,٨)، حيث جاءت الفقرة (٢٠) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، حيث نلاحظ أن هناك تقبل من قبل المشرف التربوي لآراء المعلمين واقتراحاتهم، بينما حصلت الفقرة (٢٢) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٩)، حيث نرى أن عملية التعاون بين المعلمين القدامى والجدد لا تتم بدرجات عالية.

ويفسر الباحث حصول (بعد العلاقات) على هذه النتيجة ربما إلى أن المشرفين التربويين يكون لديهم تقبل لآراء ومقترحات معلميهم الأوائل المتعلقة بالجوانب التربوية الخاصة بالتدريس وما يرتبط بها بالمناهج الدراسية كل في مجال تخصصه، ولديهم المقدرة في تنفيذ واجباتهم دون تحيزٍ مع المعلمين بعيدًا عن العلاقات الشخصية، ويحققون العدالة في تقييم معلميه قدر الإمكان ويتيحون لهم خيارات لا بأس بها من

التواصـل، وأن اهتمام المشـرفين التربويين بالإبعاز للمعلمين الأوائل القدامى من أجل التعاون مع المعلمين الأوائل الجدد ليس بالصـورة المطلوبة- رغم أهمية ذلك في العمل التربوي - ؛ ربما لان المشـرفين التربويين يدركون عزوف تقبل بعض المعلمين الأوائل القدامى للتجديدات التربوية وعدم اسـتجابتهم لها، كما قد يعزي الباحث نتيجة حصـول هذا البعد درجة متوسـطة من الممارسـة من قبل المشـرفين إلى أن المشـرفين التربويين يعملون بصـورة متواضـعة أو معتدلة لتعزيز علاقات المعلمين الأوائل بإدارتهم المدرسـية وحل مشـكلاتهم التي تتعلق بالعمل، كما أن المشـرفين التربويين لا يوفرون المناخ الديمقراطي الكافي الداعم للمعلمين الأوائل للعمل رغم أهمية ذلك في العمل التربوي داخل مدارس التعليم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسـات التي جاءت في نتائجها أن بعد العلاقات و النمط الديموقراطي يمارس بدرجة متوسـطة مثل دراسـة (إبراهيم وعلي، ٢٠١٨)، ودراسـة (الجرايدة، ٢٠١٤)، ودراسـة (العدواني، ٢٠١٣)، ودراسـة (عايش، ٢٠١٢)، فيما اختلفت نتيجة الدراسـة مع نتيجة دراسـة (طيارة، ٢٠١٨) التي جاءت نتائجها: أن النمط الديموقراطي يمارس من قبل مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمّان جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٨) التي كانت من نتائجها: أن قائدات المدارس في مدارس منطقة الباحة يمارسـن النمط الديمقراطي التشـاركي والتشـاوري بدرجة كبيرة، ودراسـة (قشـوع، ٢٠١٦) التي كانت من نتائجها: أن درجة ممارسـة المشـرفين التربويين للنمط القيادي الديموقراطي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها كانت بدرجة ممارسة مرتفعة.

٥،٢،٣ مناقشة نتائج البعد الثالث: (بعد الفاعلية)

يتضـح من الجدول (٥،٤) أن درجة ممارسـة المشـرفين التربويين في (بعد الفاعلية) جاءت بدرجة ضـعيفة، بمتوسـط حسـابي (٢,٥٤) وبوزن نسـبي (٥٠,٨)، حيث جاءت الفقرة (٣١) في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، ويرى الباحث أن عملية تطوير وعي للمعلمين بأدوارهم المختلفة من قبل المشرفين التربويين، يظهر مدى الحاجة والأهمية لتفعيل دور المشرف التربوي في القيام بأدواره المختلفة بشكل متكامل، بينما حصلت الفقرة (٢٨) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، ويعود ذلك لعدم توافر مرحلة التعلم لتصحيح الأداء التدريسي للمعلمين عند الوقوع في الأخطاء.

ويعزو الباحث مجمل نتيجة حصول (بعد الفاعلية) على مستوى "ضعيف" إلى مجموعة من الأسباب التي قد يكون من بينها أن المشرفين التربويين يمارسون أدوارهم القيادية في هذا البعد مع المعلمين الأوائل أقل مما يجب؛ فنجد المشرفين التربويين لا يتبنون للأفكار الإبداعية للمعلمين، كما أن درجة سماحهم للمعلمين الأوائل بمناقشة تقاريرهم الإشرافية يتم بدرجات أقل مما يجب وقد يرجع لعدم الثقة بين المشرفين التربويين ربما بسبب الفارق في سنوات الخبرة والمؤهل العلمي بينهم وبين معلميهم، أو لعدم وجود الوقت الكافي لدى المشرفين التربويين للجلوس معهم لمناقشة تلك التقارير الإشرافية لكثرة أعباءهم ومشاغلهم الفنية والإدارية، على الرغم من أن المعلمين لهم الحق في إبداء آرائهم فيما يخص عملهم التدريسي ومختلف القضايا التعليمية التعلمية ؛ فالقيادة التربوية الحديثة في الإشراف التربوي تعطي المساحة الكافية من الحرية والنقاش والتفاعل الجماعي.

كما قد يعزو الباحث تلك النتيجة لقلة متابعة المشرفين التربويين لأثر برامج الإنماء المهنية لمعلميهم الأوائل وهذا يحتاج إلى التفات أكبر من قبلهم، كما أنهم لا يشركونهم في اتخاذ القرارات التربوية التي تخص عملهم ومناهج تدريسهم مع ان القيادة التربوية الحديثة اعتمدت على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، كما قد يرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين لا يمنحون معلميهم فرص تصحيح أخطائهم عند الوقوع فيها ربما سبب ذلك ايضًا كثرة الاعمال المكلفون بها فلا يجدون الوقت الكافي من اجل ذلك.

كما قد يرجع الباحث تلك النتيجة أيضًا ربما إلى أن المشرفين التربويين يهتمون بشكل أقل بمتابعة معلميهم الأوائل على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، وربما لكثرة الأعباء الإدارية والفنية المكلف بها المشرفين التربويين فنجد توجيه وظائفهم الإدارية والفنية بشكل قليل لتحسين مخرجات التعليم والتعليم، وممارسة المشرفين التربويين عملهم الإشرافي بطريقة بيروقراطية والعمل بروتين واحد دون مراعاة للأساليب الحديثة في القيادة يخرجهم من حوزة الحداثة القيادية التي جاءت بها النظرية بالرغم من امتلاك المشرفين التربويين للصفات الشخصية كالثقة بالنفس والذكاء والشجاعة والمبادرات والقدرة على اتخاذ القرارات.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الجرايدة، ٢٠١٤) التي كانت من نتائجها: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان تبعاً في (بعد الفاعلية) جاءت متوسطة، ودراسة (عايش،٢٠١٢) التي كانت من نتائجها: أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الاشرافية في (بعد الفاعلية) جاءت بدرجة متوسطة.

٥،٣ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة الديموغرافية؟

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (٦،٤) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسط استجابات المعلمين (٣,١٩) وبوزن نسبي (٦٣,٨%) ولذلك يشير أن هناك اختلاف في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، فقد أظهرت أن بعد العلاقات الاجتماعية احتل المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة في هذا البعد (٣,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٥٠١)، وقد يعزي الباحث ذلك إلى أن علاقة المعلمين فيما

بينهم مبنية على التعاون، ويتبادلون المعرفة فيما بينهم، ويجب تعزيز تلك العلاقات داخل بيئة العمل، ثم جاء بعد احترام وتقدير الذات بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,٤٨٣)، وقد يعزي الباحث ذلك إلى أن المعلمين يرغبون باحترامهم وتقدير جهودهم المبذولة والأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية، وتوفير الإمكانيات الكافية لهم لتطبيقها، وأخيرًا جاء بعد الحوافز والمكافآت في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٣٥٣)، وقد يعزي الباحث تلك النتيجة لقلة إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في المؤتمرات العلمية ذات العلاقة، والتوصية للمجيدين من المعلمين للحصول على علاوات مالية مناسبة أو تكريمهم على مستوى المحافظات التعليمية وعلى مستوى الوزارة تبعًا لإجادتهم في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات التي جاءت نتيجتها متوسطة في مستوى الرضا الوظيفي مثل دراسة: (إبراهيم وعلي، ٢٠١٨)، ودراسة (الجساسية، ٢٠١٦)، ودراسة (Al-Mahdy et, al, 2016)، ودراسة (الغيلانية، ٢٠١٥)، ودراسة (القرني،٢٠١٤)، ودراسة (Tesfaw,2014)، ودراسة (الرواس، ٢٠١٣)، فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي حققت نتائجها مستويات عالية في الرضا الوظيفي ، مثل دراسة (Haj & Jubran, 2016)، ودراسة (حنان، ٢٠١٥)، ودراسة (حمد، ٢٠١٤)، ودراسة (الكندي، ٢٠١٤)، ودراسة (Agnihotri,2013)، ودراسة (دحلان، ٢٠١٣)، ودراسة (الروقي، ٢٠١٢).

المتغير الأول: الجنس

ولمناقشة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان يعزى إلى متغير جنس المعلمين (ذكر، أنثى) من وجهة نظرهم؛ فقد أظهرت النتائج من خلال الجدول (٧،٤) إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة

عمان وفي كل أبعاده (بعد احترام وتقدير الذات، بعد العلاقات الاجتماعية، بعد الحوافز والمكافآت) تعزى لمتغير الجنس لصـــالح الإناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ربما أن المعلمات يتبادلن الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهن، ولديهن علاقات اجتماعية واســـعة، ولارتباطهن بهذه المهنة وحبهن لها باعتبار أن هذه المهنة رغم صعوبتها وكثرة أعبائها هي مهنة مقدسة ارتبطت بمهنة الأنبياء والرسل يجعل ذلك سببًا في رضـــاهن بعملهن ولديهن الدافعية أكثر من الذكور في هذه المهنة لتوفير الاســـتقرار الوظيفي والاجتماعي لهن، وبالتالي لديهن رضا وظيفي أكثر من المعلمين، كما يرجع الباحث إلى أنه من المتعارف عليه والسائد في مجتمعنا العماني أن أنسب وظيفة للمرأة هي مهنة التدريس لأنها تتعامل مع بنات جنسـها من الإناث ولا يوجد مخالطة مع الذكور، وهذا يخلق لديها في حد ذاته جوًا من الرضـــا الوظيفي رغم المتاعب والتحديات في هذه المهنة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراســـات التي بينت في نتائجها بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسـطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حول مستوى الرضـا الوظيفي للمعلمين الأوائل تعزى لمتغير الجنس لصـالح الاناث، مثل دراسـة: (الجسـاسية، ٢٠١٦)، ودراسـة (Agnihotri,2013)، ودراســة (الرواس، ٢٠١٣)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الدراســات التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسـطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حول مستوى الرضـا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس، مثل دراســة: (راضــية، ٢٠١٨)، ودراســة (Haj & Jubran, 2016)، ودراســـة (الغيلانية، ٢٠١٥)، ودراســـة (حنان، ٢٠١٥)، ودراســـة (حمد، ٢٠١٤)، ودراســـة (الكندي، ٢٠١٤)، ودراسة (دحلان، ٢٠١٣).

المتغير الثاني المؤهل العلمي

ولمناقشة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان يعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من البكالوريوس) من وجهة نظرهم، فيوضح الجدول (٨،٤) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الاوائل في سلطنة عمان وفي كل أبعاده (بعد احترام وتقدير الذات، بعد العلاقات الاجتماعية، بعد الحوافز والمكافآت) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك ربما إلى أن جميع المعلمين الأوائل باختلاف مؤهلاتهم العلمية يمارسون مهنة التدريس بنفس الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تتطلبها مهنتهم، وتنطبق عليهم جميع الأنظمة والقوانين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي جاءت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مثل دراسة:(راضية، ٢٠١٨)، ودراسة (الجساسية، ٢٠١٦)، ودراسة (Haj & Jubran, 2016) ودراسة (الغيلانية، ٢٠١٥) ودراسة (حمد، ٢٠١٤)، ودراسة (الكندي، ٢٠١٤). ودراسة (دحلان، ٢٠١٣)، ودراسة (الروقي، ٢٠١٢).

المتغير الثالث سنوات الخبرة

ولمناقشة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الأوائل في سلطنة عمان يعزى إلى متغير سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) من وجهة نظرهم، فإنه يتضح من الجدول (١٠،٤) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان وفي كل أبعاده (بعد احترام وتقدير الذات، بعد العلاقات الاجتماعية، بعد الحوافز والمكافآت) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي جاءت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مثل دراسة: (راضية، ٢٠١٨)، ودراسة (Haj & Jubran, 2016) ، ودراسة (الجساسية، ٢٠١٦)، ودراسة (حنان، ٢٠١٥)، ودراسة (حمد، ٢٠١٤)، ودراسة (الكندي، ٢٠١٤) ودراسة (الرواس، ٢٠١٣)، ودراسة (دحلان، ٢٠١٣) ودراسة (Iqbal & Akhtar, 2013)، ودراسة (الروقي، ٢٠١٢)، وتختلف النتيجة مع دراسة (الجساسية، ٢٠١٦) في مجال احترام وتقدير الذات حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين من هم في سنوات خبرة (١٥ سنه فأقل).

وبشكل عام فإن سنوات الخبرة لا تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين، ولكن من خلال الرجوع إلى المتوسطات الحسابية في الجدول (٤،٩) نجد أن بعد احترام وتقدير الذات، وبعد العلاقات الاجتماعية كانت مرتفعة عند (٥ سنوات فأقل)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين في بداية عملهم تكون علاقاتهم محدودة، ويسعون إلى تكوين علاقات واسعة وتبادل المعرفة والاستفادة من المعلمين القدامى.

أما في بعد الحوافز والمكافآت فقد كانت مرتفعة عند (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠سنوات) ويفسر الباحث ذلك إلى أنه ربما يرجع إلى أن المعلمين في بداية عملهم يحاولون إثبات أنفسهم عند المشرفين التربويين، ويسعون إلى تنمية مواهبهم وقدراتهم العلمية.

٤،٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

السؤال الثالث: إلى أي مدى ترتبط درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقًا لنظرية الأبعاد الثلاثة "ريدن" والرضا الوظيفي للمعلمين؟

تبين النتائج في الجدول (٤،١١) بوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقًا لنظرية "ريدن" والرضا الوظيفي للمعلمين

الأوائل في سلطنة عمان، وهذا يشير إلى أن الأنماط القيادية لنظرية "ريدن" من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها بشكل دائم لما لها من دور في رضا المعلمين الوظيفي وانعكاس ذلك أيجابًا في الحقل التربوي؛ حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين بعد المهمة والرضا الوظيفي للمعلمين، وهذا يشير إلى أن المشرفين التربويين باستخدامهم أنماط حديثة، وتوفير الدعم الاجتماعي والمادي للمعلمين يساعدهم على رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين بعد العلاقات والرضا الوظيفي للمعلمين وهذا يشير إلى أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المشرفين التربويين والمعلمين والثقة المتبادلة بينهم يزيد من معدل مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، بينما العلاقات السيئة والتي يسودها التوتر بين المشرفين التربويين والمعلمين يضعف من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأخيرًا وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين بعد الفاعلية والرضا الوظيفي للمعلمين وهذا يشير إلى أن اعطاء المعلمين دورات تدريبية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام بأفكارهم الابداعية يرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وهذا ما أكدته أيضا النتائج في الجدول (١٤،٤) في الانحدار الخطي المتعدد بين الأنماط القيادية للمشرفيين التربويين وفقًا لنظرية "ريدن" وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان، حيث أوضحت النتائج أن هناك أثر معنوي بين كل من الرضا الوظيفي للمعلمين وكلًا من الأبعاد الثلاثة وفقًا لنظرية "ريدن" (بعد المهمة، بعد العلاقات، بعد الفاعلية).

ويتضح من الجدول (١٥،٤) حسب معاملات الانحدار ترتيب المتغيرات المؤثرة في قياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان هي: بعد المهمة، ومن ثم بعد العلاقات، وأخيرًا بعد الفاعلية؛ حيث يتم قياس تأثير الفرضية الرئيسة وفقًا للمعادلة التالية: معادلة الانحدار لقياس الرضا

الوظيفي للمعلمين في سـلطنة عمان = ٠,٣٤٥ (بعد المهمة) + ٠,٣٣٣ (بعد العلاقات) + ٠,٢٢٥ (بعد الفاعلية).

واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التي أشارت في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي مثل دراسة (الراشدي، ٢٠١٨)، ودراسة (راضية، ٢٠١٨)، ودراسة (إبراهيم و علي، ٢٠١٨)، ودراسة (Munir & Iqbal , 2018)، ودراسة (Kouni, et, al , 2018)، ودراسة (Hussain, et, al ,2017) ، ودراسة (Tharpe,2017)، ودراسة (الجساسية، ٢٠١٦)، ودراسة (Haj & Jubran, 2016)، ودراسة (Al-Mahdy, et , al, 2016) ودراسة (Ali, & Dahie, 2015)، ودراسة (الغيلانية، ٢٠١٥)، ودراسة (حمد، ٢٠١٤)، ودراسة (القرني، ٢٠١٤)، ودراسة (Tesfaw,2014)، ودراسة (Nadarasa, 2014) ودراسة (Ali, et, al, 2013)، ودراسة (Rizi, et, al, 2013)، ودراسة (دحلان، ٢٠١٣)، ودراسة (الروقي،٢٠١٢).

٥،٥ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يورد عددًا من التوصيات التي يمكن للجهات المسؤولة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان الأخذ بها لتسهم في زيادة الوعي بالأنماط القيادية من أبرزها ما يلي:

١) أهمية قيام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية في مسقط والداخلية والظاهرة والبريمي بتبني وتعزيز الأنماط القيادية لنظرية "ريدن" وتوظيفها من قبل المشرفين التربويين في مجال العمل الإشرافي، بما ينعكس بالفوائد التربوية الكبيرة على المسار التعليمي، وأثرها الايجابي على الرضا الوظيفي.

٢) إهتمام القيادات التربوية العمانية في المحافظات التعليمية بالرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل في السلطنة من خلال العمل الجاد والمكثف على تحسينه ورفع مستوياته وتوظيفه بما يحقق الابداع والتميز.

٣) العمل بشكل مستمر على تعزيز أواصر العلاقة الاجتماعية بين المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل.

٤) عقد البرامج التدريبية والندوات المتخصصة لتعزيز درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقًا لنظرية الأبعاد الثلاثة لـ"ريدن".

٥) اختيار الكفاءات الإشرافية المناسبة من خلال اتباع القيادة التربوية العمانية لمستويات الكفاءة والفاعلية المهنية عند الترشيح لشغل وظائف الإشراف التربوي.

٦) عقد تدريب خاص للمشرفين التربويين عند استلامهم مناصبهم من أجل تعزيز ممارسة ونشر فكر الأنماط القيادية الحديثة لما له من تأثير ذلك على تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل.

٧) تعزيز وتفعيل التعاون المشترك بين المشرفين التربويين في ذات المرحلة لاكتساب المزيد من الخبرات والمعرفة والقدرات والاطلاع على كل جديد بينهم.

٨) إعداد النشرات التربوية وأوراق العمل ذات الصلة بالموضوع خاصة بالمشرفين التربويين.

٩) مراعات الكفاءة والفاعلية في عمليات التقييم والترقية للمعلمين، والابتعاد عن أساليب تؤدي للإنحراف عن النهج العلمي المتبع مما يتسبب في تدني مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين.

١٠) أشارت النتائج إلى قوة العلاقة الارتباطية بين ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقًا لنظرية "ريدن" والرضا الوظيفي للمعلمين؛ وعليه توصي الدراسة باهتمام القائمين بتعزيز الأنماط القيادية الديموقراطية لدى المشرفين التربويين لأهمية انعكاس ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل.

٥،٦ المقترحات

حينما كان الحقل التربوي بحاجة إلى الدراسات والبحوث المتناولة موضوعات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، وسعيًا نحو إثراء هذا الحقل الحيوي بالبحوث والدراسات ذات الصلة؛ فإن الباحث يقترح ما يأتي:

١) إجراء دراسة مماثلة للأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقًا لنظرية "ريدن" وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان.

٢) إجراء دراسة مماثلة للأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقًا لنظرية "ريدن" وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في سلطنة عمان.

٣) إجراء دراسة مماثلة حول تأثير ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقًا لنظرية "ريدن" على الروح المعنوية للمعلمين في سلطنة عمان.

٤) إجراء دراسة حول الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقًا لنظرية "ريدن" وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان.

٥) إجراء دراسة عن فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية للمشرفين التربويين وفقًا لنظرية "ريدن" من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان.

٥،٧ الخاتمة

تناولت هذه الدراسة الأنماط القيادية لدى المشرفين التربويين وفقاً لنظرية "ريدن": (بعد المهمة ، بعد العلاقات، بعد الفاعلية) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان، و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفقًا لنظرية الأبعاد الثلاثة ل "ريدن" "كانت بدرجات متفاوتة، فقد جاء كل من بعدي (المهمة، العلاقات) بدرجة متوسطة، أما بعد (الفاعلية) فقد

جاءت بدرجة ضـعيفة، حيث احتل بعد (المهمة) المرتبة الأولى بمتوسـط حسـابي (٣،١٩)، ثم تلاه بعد (العلاقات) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣،١٤)، وأخيرا بعد (الفاعلية)، وقد جاء بمتوسط حسابي (٢،٥٤).

كما أشارت النتائج بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بمتوسـط حسـابي (٣،١٩)، وبينت النتائج أن بعد (العلاقات الاجتماعية) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسـط حسـابي (٣،٢٢)، ثم بعد (احترام وتقدير الذات) جاء في المرتبة الثانية بمتوسـط حسـابي (٣،١٨)، وأخيراً بعد (الحوافز والمكافآت) بمتوسط حسابي (٣،١٦).

وأشارت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأوضحت النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية موجبة عند عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين ممارسة المشـــرفين التربويين للأنماط القيادية وفقا لنظرية الأبعاد الثلاثة ل "ريدن" (المهمة، العلاقات، الفاعلية) والرضـــا الوظيفي للمعلمين الأوائل في ســـلطنة عمان، وقد أكد ذلك نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين الأنماط القيادية للمشـرفين التربويين وفقًا لنظرية " ريدن " والرضـا الوظيفي للمعلمين عن وجود أثر معنوي بين كل منهما.