

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

٤، ١ التمهيدي

يتناول هذا الفصل عرض نتائج تحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في مستويات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وارتباط ذلك بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة، كان الصالح منها (٣٧٥)، موزعة على الولايات الست التابعة لمحافظة شمال الباطنة، وفيما يلي عرضٌ لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها، كذلك يتضمن هذا الفصل تفسير كل نتيجة من هذه النتائج بطريقة علمية سليمة، مع ربطها مع ما يناسبها من دراسات سابقة متعلقة بهذه النتائج.

٤، ٢ المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد اعتمد الباحث معيار (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٤١) في توضيح النتائج على معيار الحكم عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح

طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٤، ١):

الجدول ٤، ١ : معيار الحكم على نتائج محاور لاستبانة الأنماط الإدارية والسلوك الإبداعي

درجة التقدير	درجة الموافقة	درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية	
			إلى	من	إلى	من
١	غير موافق بشدة	قليلة جداً	٣٦٪	٢٠٪	١,٨٠	١
٢	غير موافق	قليلة	٥٢٪	٣٦٪	٢,٦٠	١,٨٠
٣	محايد	متوسط	٦٨٪	٥٢٪	٣,٤٠	٢,٦٠
٤	موافق	كبيرة	٨٤٪	٦٨٪	٤,٢٠	٣,٤٠
٥	موافق بشدة	كبيرة جداً	١٠٠٪	٨٤٪	٥	٤,٢٠

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى العبارات في مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب الحكم المعتمد للدراسة، وسيقوم الباحث باستعراض أعلى عبارة وأدنى عبارة لكل مجال، ومناقشة هذه النتائج، والتعليق عليه وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

٣، ٤ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس وتفسيره:

والذي ينص على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية في محافظة شمال الباطنة

من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوكهم الإبداعي بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن السؤال الرئيس قام الباحث بالإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

٤، ٣، ١ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ونصه: السؤال الأول: الذي ينص على " ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري

المدارس في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان؟"

وللاجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، ودرجة التقدير لدرجات استجابة أفراد عينة الدراسة؛ على كل عبارة من عبارات محور الأنماط الإدارية لمديري المدارس، والذي يتضمن الأنماط الإدارية الأربعة: (النمط الديمقراطي، النمط السلطوي، النمط الدبلوماسي، النمط الفوضوي)، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (٢،٤) يوضح ذلك:

الجدول ٤، ٢ : تحليل لعبارات المحور الأول الأنماط لإدارية لمديري المدارس.

الرتبة	الرقم	مجالات الأنماط الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
٢	١	النمط الديمقراطي	٣,٥١	٠,٧٢٣	٧٠,٢	موافق	كبيرة
٣	٢	النمط السلطوي	٣,٤٩	٠,٥٠١	٦٩,٨	موافق	كبيرة
١	٣	النمط الدبلوماسي	٣,٩٣	٠,٥٧٨	٧٨,٦	موافق	كبيرة
٤	٤	النمط الفوضوي	٣,١٥	٠,٧٢٦	٠,٦٣	محايد	متوسطة
		المجموع الكلي للأنماط الإدارية	٣,٥٢	٠,٣٣٢	٧٠,٤		كبيرة

يظهر الجدول رقم (٢،٤) أن درجة الاستجابة للنمط الإداري الدبلوماسي كان السائد

بين الأنماط الإدارية الأربعة : (الديمقراطي - السلطوي - الدبلوماسي - الفوضوي)، حيث وصل

المتوسط الحسابي للاستجابة على (٣,٩٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧٨)، وصل الوزن النسبي

(٧٨,٦)، بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وفي المرتبة الثانية النمط الإداري الديمقراطي حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة على (٣,٥١)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٣)، و بوزن نسبي (٧٠,٢)، وبدرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة النمط الإداري السلطوي حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة على (٣,٤٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٠١)، وعلى وزن نسبي (٦٩,٨)، بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاء النمط الإداري الفوضوي رابعا وأخيرا حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (٣,١٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٦)، وبوزن نسبي وصل (٠,٦٣)، محايد بدرجة متوسطة.

وبلغ مجموع المتوسطات الحسابية الكلي لمجلات الأنماط الإدارية للاستجابة إلى (٣,٥٢) بانحراف معياري عام (٠,٣٣٢)، وعلى وزن نسبي (٧٠,٤) بدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت هذه النتيجة لتجيب عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، فتبين أن مديري المدارس في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة (الديمقراطي - السلطوي - الدبلوماسية - الفوضوي)، بدرجات متفاوتة، وأن النمط الإداري الدبلوماسي هو النمط السائد والأكثر شيوعا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، يليه النمط الإداري الديمقراطي، يليه النمط الإداري السلطوي، وأخيرا النمط الإداري الفوضوي.

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة منطقية نظرا لأن مديري مدارس محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين يمارسون النمط الدبلوماسي بأسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، والأخذ بأسس الديمقراطية ومبدأ الشورى في العملية الإدارية في معالجة ومناقشة مشكلات المدرسة، ويعامل مدير المدرسة كل معلم على قدر عقله وميوله ورغباته، ويبدل المدير جهده في إظهار

علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ والجمهور بمظهر جذاب، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل المدرسي.

وقد يرجع سبب ذلك إلى التنوع في مجتمع الدراسة وإلمام مديري المدارس بأنماط إدارية بشكل عام وذلك من خلال الدورات التي تقيمها المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، كما أن المعلمين والمعلمات بشكل عام يعتبرون من الفئة المثقفة التي تطالع كل جديد وتحتم بتطوير الذات، وأن درجة الوعي والثقافة التي يتمتع بها المعلمون في هذه المدارس تجعلهم مدركين لأهمية النمط الإداري الدبلوماسي الذي يهتم إلى تحقيق السلوك الإبداعي للمعلمين بالمدرسة من خلال إيجاد التوافق بين الأنماط الإدارية للمدرسة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين فيها، وحتى يتحقق ذلك فلا بد لمدير المدرسة الذي يمارس أسلوب النمط الإداري الدبلوماسي أن يتيح الفرصة للمعلمين من تقديم أفكار ومقترحات جديدة، ويساعدهم على القدرة في إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل، ويشجعهم على الإبداع بالقدرة على التغيير، ويلهب فيهم روح المجازفة لتنمية سلوكهم الإبداعي، وأن يعتبر القدرة على التغيير والمجازفة أمر طبيعي في إظهار الملكات الإبداعية لدى المعلمين في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

وفيما يلي مناقشة كل نمط من الأنماط الإدارية حسب مستوى عبارات كل مجال على

النحو الآتي:

أولاً: تحليل عبارات المجال الأول: مجال النمط الديمقراطي.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط الديمقراطي،

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للعينات الواحدة والنتائج في جدول رقم (٤، ٣) والذي يبين

آراء المستجيبين من عينة الدراسة في عبارات المجال الأول: مجال النمط الديمقراطي.

الجدول ٤ ، ٣ : تحليل عبارات المجال الأول: النمط الديمقراطي.

الرتبة	الرقم	عبارات النمط الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
١	١	يشجع المدير قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين	٣,٨٨	٠,٩٣١	٧٧,٦	موافق	كبيرة
٤	٢	يستمتع المدير لآراء المعلمين جميعا قبل اتخاذ القرار	٣,٦٧	٠,٩٧٧	٧٣,٤	موافق	كبيرة
٢	٣	يناقش المدير المعلمين حول المستجدات التربوية	٣,٨٧	٠,٩٢٥	٧٦,٤	موافق	كبيرة
٦	٤	يشجع المدير المعلمين على الإبداع	٣,٤٠	١,٠٨٢	٦٨	موافق	كبيرة
١	٥	يفوض المدير المعلمين في بعض المهام	٣,١٨	١,٢٨٢	٦٣,٦	محايد	متوسط
٧	٦	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم الإبداعية	٣,٢٥	١,١٩٩	٦٥	محايد	متوسطة
٧	٧	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي	٣,٢٥	١,٢٩٨	٦٥	محايد	متوسطة
٩	٨	يُطلع المدير المعلمين على المستجدات التربوية	٣,٢٤	١,٢٦٨	٦٤,٨	محايد	متوسطة
٤	٩	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات لحل المشكلات	٣,٦٧	١,٠١٦	٧٣,٤	موافق	كبيرة
٣	١٠	يشرك المدير المعلمين في عملية التقييم المختلفة	٣,٧٩	١,٠٠٢	٧٥,٨	موافق	كبيرة
		المستوى العام	٣,٥١	٠,٧٢٣	٧٠,٢		كبيرة

يبين الجدول (٣،٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط

الديمقراطي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية إذ بلغ المتوسط العام (٣,٥١) بانحراف معياري

عام (٠,٧٢٣)، وبوزن نسبي (٧٠,٢) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ولئن كانت النتائج قد أشارت إلى حصول مجال النمط الإداري الدبلوماسي المرتبة الأولى في درجة تقدير معلمي مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؛ فإن مجال النمط الإداري الديمقراطي قد جاء في المرتبة الثانية في تقديرات عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٣,٥١) وبفارق (٠,٤٢) عن المتوسط الحسابي لمجال النمط الإداري الدبلوماسي، حيث جاءت العبارة (١) والتي تنص على " يشجع المدير قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٣١) تلتها في المرتبة الثانية العبارة (٣) ونصها " يناقش المدير المعلمين حول المستجدات التربوية " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وبانحراف معياري (٠,٩٢٥) تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (١٠) ونصها " يشرك المدير المعلمين في عملية التقييم المختلفة " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، وبانحراف معياري (١,٠٠٢) بينما جاءت العبارة (٥)، ونصها " يفوض المدير المعلمين في بعض المهمات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، وبانحراف معياري (١,٢٨٢).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي احتل فيها النمط الديمقراطي المرتبة الثانية والتي جاءت بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة".

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج دراسة (الحراشة، ٢٠١٦)، والتي تناولت النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق بالأردن، حيث توصلت الدراسة إلى أن مديري مدارس محافظة المفرق يمارسون أكثر من نمط إداري، ولكن النمط الذي حصل على المرتبة الثانية هو النمط الديمقراطي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (صرام، ٢٠١٤)، والتي احتل فيها النمط الديمقراطي

الصدارة بالمرتبة الأولى والأكثر شيوعاً في دراسته، والتي كانت بعنوان "النمط الإداري الممارس لدى مديري مدارس التربية الخاصة في الكويت وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميها".

وتختلف هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (أرشد، ٢٠١٩)، ودراسة (السيبي، ٢٠١٨)، ودراسة (السيد، ٢٠١٧)، ودراسة (المطيري، ٢٠١٧)، ودراسة (العدواني، ٢٠١٣)، ودراسة (الشهراني، ٢٠١٣)، ودراسة (الروقي، ٢٠١٢)، ودراسة (الروشدي، ٢٠١١)، فجميع هذه الدراسات أوضحت بأن النمط الديمقراطي حصل على المرتبة الأولى وهو النمط الأكثر شيوعاً فيها، باستثناء دراسة (الرشدي، ٢٠١٢)، والتي أشارت بأن النمط الديمقراطي حصل على درجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث حصول النمط الإداري الديمقراطي على المرتبة الثانية بعد النمط الإداري الدبلوماسي إلى أن هذا النمط الإداري يهتم بالمعلمين والمعلمات بدرجة كبيرة لكنها أقل من النمط الإداري الدبلوماسي، فهو يقوم على تشجيع المدير قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين فيشجعهم على المشاركة الفعالة، ويستمع لآرائهم جميعاً قبل اتخاذ القرار كما إن المدير يدعو المعلمين، ويلتقي بهم لمناقشة المستجدات التربوية وتحليلها، محاولة الوصول إلى قرار جماعي مع جميع المعلمين، كما أن المدير يتيح الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم الإبداعية فهو يوزع الأدوار يجعل الكل يشارك في المسؤولية، ويقوم بتوضيح الأهداف لهم، ويرى أن مركزه وسلطته تتوقف على رضا الجماعة، ويتيح المدير الفرصة لمشاركة المعلمين في المهام الإدارية، وأن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار يجعلونه يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه، ويشرك المدير المعلمين في عملية التقييم المختلفة، ووضع الخطط لتنفيذ موضوع معين، وإثارة دوافعهم للتعاون في تنفيذ القرارات لتحقيق

الأهداف التي وضعوها جميعا، وهذا بطبيعته يعكس إيجابيات النمط الديمقراطي، ويدفعهم لإظهار سلوكياتهم الإبداعية.

وهذا بلا شك لن يتأتى إلا من خلال عمليات التطوير التي تتبعها وزارة التربية والتعليم بالسلطنة لمديري المدارس والمتمثلة في خطط التدريب والتطوير الذي يقوم به مركز التدريب والإثراء المهني بالوزارة، مما أدى إلى ممارسة المديرين أسلوب النمط الإداري الديمقراطي والايجابية بمختلف الوسائل التربوية، بالتدريب أم بالإعداد المهني والإداري، وتأكيد الوزارة للمديرين على ممارسة العمل الديمقراطي في البيئة المدرسية؛ مما أدى إلى ممارسة هذا النمط الإداري، وظهوره جليا بالعمل المدرسي، وخاصة في تعاملهم مع المعلمين، وهذا أدى بالمعلمين إلى تأكيدهم على ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي.

وفي ذات السياق ومع هذه المعطيات ومع ما يتصف به النمط الإداري الديمقراطي من الصفات الحميدة إلا أننا مع ذلك نجد النمط الإداري الدبلوماسي الذي يمارسه معظم مديرو المدارس بمحافظة شمال الباطنة جعلته يحتل الصدارة بالمرتبة الأولى والأكثر شيوعا من بين الأنماط الإدارية الأربعة (النمط الديمقراطي، النمط السلطوي، النمط الدبلوماسي، النمط الفوضوي) في هذه الدراسة الحالية، وذلك بسبب أخذهم أسس الديمقراطي، وبسبب ما يتصف به مديرو هذه المدارس من الهدوء والتطور الجيد والقدرة العالية على التعامل مع ما يقدمه المعلمون في مدارسهم باستخدام التوجيه الرحيم الرفيق، وهذه الميزة هي التي جعلتهم يبدعون ويتميزون في تأدية أعمالهم، ومثل هذه الصفات الإدارية هي التي يحتاج إليها الموظفون اليوم لتنمية ملكاتهم الإبداعية بكل ارتياح وتفاني.

وبالرجوع إلى الإطار النظري للدراسة الحالية نجد السرور في كتابه المهارات الإدارية للمدير

الفعال (٢٠٢٠: ١٨٠) بعد عرضه للأنماط الإدارية للمديرين يخلص إلى أن النمط الديمقراطي والدبلوماسي هما أفضل الأنماط الإدارية؛ فالمدير يعمل على تحسين مواطن الضعف فيصحيحها، ويلتمس مواقع القوة فيعززها من خلال التقدير والعناية والتعزيز الذي يرمي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وأما عن سبب حصول العبارة (٥) " يفوض المدير المعلمين في بعض المهمات " في المرتبة الأخيرة وبدرجة محايد في تقدير عينة الدراسة على الرغم من أهمية التعاون في سبيل تحقيق السلوك الإبداعي للمعلمين غير أن هذا يظهر جليا أن العينة ترى حاجتها الشخصية في اتخاذ القرارات وتطوير نفسها ذاتيا، وترى بأن لكل فرد مهامه ومسؤولياته، ويأتي في المقام الأول إنجازها وتحقيقها ومن ثم يمكن الانتقال إلى مساعدة الآخرين في إنجاز مهامهم.

ثانيا: تحليل عبارات المجال الثالث: مجال النمط السلطوي.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط السلطوي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية للعينة الواحدة والنتائج في جدول رقم (٤،٤) والذي يبين آراء المستجيبين من عينة الدراسة في عبارات المجال الثاني: مجال النمط الإداري السلطوي.

الجدول ٤، ٤ : تحليل عبارات المجال الثاني: النمط السلطوي.

الرتبة	الرقم	عبارات النمط السلطوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
٤	١	يطبق المدير اللوائح والقوانين دون مناقشة	٣,٧٢	١,٠٤٥	٧٤,٤	موافق	كبيرة
٣	٢	يتصرف المدير مع المعلمين بحزم	٣,٧٤	٠,٩٧٢	٧٤,٨	موافق	كبيرة
١	٣	يلزم المدير المعلمين بمستوى معين من الأداء	٣,٩٦	٠,٨٣٩	٧٩,٢	موافق	كبيرة
٢	٤	يسعى المدير دائما أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم المعلمين	٣,٨٥	٠,٨٧٢	٧٧	موافق	كبيرة
٥	٥	يقوم المدير بحل المشكلات دون أخذ آراء المعلمين	٣,٥٧	١,٠٧٥	٧١,٤	موافق	كبيرة
٩	٦	يوزع المدير المهام على المعلمين دون مراعاة لقدراتهم	٣,٠٩	١,١٧٥	٦١,٨	محايد	متوسطة
٨	٧	يضع المدير خطة العمل بدون إشراك المعلمين	٣,١٠	١,١١٥	٦٢,٠	محايد	متوسطة
٧	٨	يفرض المدير التعليمات والأنظمة على المعلمين بطريقة فوقية	٣,١٩	١,٢٧٩	٦٣,٨	محايد	متوسطة
٦	٩	يتسم المدير بعدم مخالطة المعلمين لتبادل المعلومات معهم	٣,٢٠	١,١٣٩	٦٤,٠	محايد	كبيرة
		المستوى العام	٣,٤٩	٠,٥٠١	٦٩,٨٠		كبيرة

يبين الجدول (٤، ٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط الإداري

السلطوي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٤٩)، وانحراف

معيارى عام (٠,٥٠١)، وبوزن نسبي (٦٩,٨٠) أي بدرجة تقدير كبيرة. حيث جاءت العبارة

(١٣)، والتي تنص على " يلزم المدير المعلمين بمستوى معين من الأداء " في المرتبة الأولى بأعلى

٢٠١٢)، والتي أوضحت النمط الدكتاتوري (السلطوي) بالمرتبة الأولى وهو النمط السائد بدرجة متوسطة.

وتدل هذه النتيجة على أن المديرين والمديرات من وجهة نظر معلميهم في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمارسون أسلوب النمط الإداري السلطوي، وينظر المعلمون إلى مدير المدرسة المتسلط على أنه حازم لا يقبل الحوار والمناقشة ويعطي نفسه الثقة العالية في حل المشكلات، ويقوم المدير المتسلط على أساس الإشراف الإداري المقيد الذي يضعف من معنويات المعلمين، ويفقدون الثقة في أنفسهم، فلا يستطيعون القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، أو القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، أو القدرة على التغيير أو المجازفة، ولا يتيح لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يفقدون فرص التقدم والتنمية الذاتية، مما ينعكس سلباً على سلوكهم الإبداعي.

ويدل هذا على وجود نوع من المركزية لدى مديري المدارس في المحافظة بشأن التحدث باسم المدرسة ذلك لأن أكثر مديري المدارس يعتقدون أن هذه المهمة من مسؤولية مدير المدرسة، ولذلك لا يسمحون لأي موظف آخر بتأديتها نيابة عنهم، ويعود ذلك للاعتقاد السائد لدى مديري المدارس بأن أفضل من يمثل المدرسة ويتحدث عنها هو المدير نفسه، كونه على اطلاع تام بما يجري في البيئة المدرسية، وهو الوحيد القادر على الإلقاء بتقارير عن أداء المدرسة، بالإضافة إلى اعتبار مدير المدرسة الوجه الحقيقي للمدرسة.

وبالرجوع إلى الإطار النظري للدراسة الحالية في ظل تلك المؤثرات يعتبر (داود، ٢٠٢٠):

٦٠) أن هذا النمط الإداري من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، بل وترفضه التربية المعاصرة، لأنه يهدم شخصية العاملين ويعوق بنائها ونموها.

وفي المقابل يمكن لمدير المدرسة ممارسة أسلوب النمط الإداري السلطوي في مواقف معينة في بيئة ضيقة في العمل المدرسي، مثل وجود معلم غير مكترث بنظام العمل المدرسي، أو مقصر في تأدية واجب عمله المنوط إليه، أو يكون المعلم كثير الغياب بدون عذر مقبول، أو كثير الاستئذان للخروج من المدرسة ويتخذه عادة، أو يثير بعض المصطلحات التي ترفضها طبيعة التربة العمانية كالعنصرية وغيرها، أو يرفض الندوات والورش التدريبية التي تم ترشيحها لتحسين جودة العمل وصقل مهاراته العلمية والثقافية، أو يخرق قوانين وأنظمة من شأنها المحافظة على صحة وسلامة المجتمع العماني مثل التقيد والالتزام بقوانين الحد من انتشار مرض كورونا (كوفيد ١٩).

وأما عن سبب حصول العبارة (١٦) " يتسم المدير بعدم مخالطة المعلمين لتبادل المعلومات معهم " في المرتبة الأخيرة بدرجة محايد في تقدير عينة الدراسة ذلك بأن المعلمين يعتبروا المدير المتسلط هو مدير غير عادل ولا منصف، ولا يهتم سوى بالتنفيذ الحرفي للقواعد والقوانين واللوائح والتعليمات، لذلك لا يهتم مدى رضا المعلمين، ويسعى لتوزيع المهام بينهم بما يحقق وينفذ هذه التعليمات، دون اهتمام لقدراتهم ومهاراتهم، وهذا ينعكس سلبا على سلوكهم الإبداعي.

ثالثا: تحليل عبارات المجال الثالث: مجال النمط الدبلوماسي.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط الدبلوماسي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية للعينة الواحدة والنتائج في جدول رقم (٣٦) والذي يبين آراء المستجيبين من عينة الدراسة في عبارات المجال الثالث: مجال النمط الدبلوماسي.

الجدول ٤، ٥: تحليل عبارات المجال الثالث: النمط الدبلوماسي.

الرتبة	الرقم	عبارات النمط الدبلوماسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
٧	٠.١	يتجنب المدير حالات الصراع مع المعلمين	٣,٨٦	٠,٩٤٩	٧٧,٢	موافق	كبيرة
٣	٠.٢	يستجيب المدير عند الاختلاف معه في الرأي	٤,٠١	٠,٩٣٩	٨٠,٢	موافق	كبيرة
١	٠.٣	يشرك المدير المعلمين في رسم سياسة المدرسة	٤,٠٧	٠,٩١٧٠	٨١,٢	موافق	كبيرة
٢	٠.٤	يناقش المدير مشكلات المدرسة مع فئة خاصة من المعلمين	٤,٠٢	٠,٩٢٨	٨٠,٤	موافق	كبيرة
٩	٠.٥	يحاول المدير إقناع المعلمين بما يريد	٣,٧١	١,٠١٩	٧٤,٢	موافق	كبيرة
٤	٠.٦	يضلل المدير الأمور لإخفاء رأيه	٣,٩٨	٠,٩٦٩	٧٩,٦	موافق	كبيرة
٨	٠.٧	ينفذ المدير ما يريد دون أن يشعر المعلمين بذلك	٣,٨٥	١,٠٢٥	٧٧,٠	موافق	كبيرة
٥	٠.٨	يتميز المدير المعلمين ذوي النفوذ الاجتماعي أو الاقتصادي عن غيرهم	٣,٩٤	١,٠٧٥	٧٨,٨	موافق	كبيرة
٦	٠.٩	يوهم المدير المعلمين أنه يشركهم في صنع القرار	٣,١٩	١,٢٧٩	٦٣,٨	موافق	كبيرة
		المستوى العام	٣,٩٣	٠,٥٧٨	٧٨,٦	كبيرة	

يبين الجدول (٥،٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط

الدبلوماسي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٩٣) بانحراف

معيارى عام (٠,٥٧٨)، وبوزن نسبي (٧٨,٦) أي بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاءت العبارة (٢٢)

والتي تنص على " يشرك المدير المعلمين في رسم سياسة المدرسة " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط

حسابي بلغ (٤,٠٧)، وبانحراف معياري (٠,٩١٧٠)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (٢٣)، ونصها

" يناقش المدير مشكلات المدرسة مع فئة خاصة من المعلمين " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٢٨) تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (٢١)، ونصها " يستجيب المدير عند الاختلاف معه في الرأي " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، وبانحراف معياري (٠,٩٣٩) بينما جاءت العبارة (٢٤) ونصها " يحاول المدير إقناع المعلمين بما يريد " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، وبانحراف معياري (١,٠١٩).

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صرام، ٢٠١٤)، والتي تناولت النمط الإداري الممارس لدى مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت والأداء الوظيفي لمعلميها، حيث توصلت الدراسة إلى أن مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت يمارسون أكثر من نمط إداري، ولكن النمط الذي حصل على المرتبة الثانية هو النمط الدبلوماسي وبدرجة متوسطة.

وتدل هذه النتيجة على أن المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمارسون أسلوب الإدارة الدبلوماسية بدرجة كبيرة وهو النمط السائد في محافظة شمال الباطنة ذلك أن المعلمين والمعلمات ينظرون إلى المدير الدبلوماسي أنه يتمتع باللباقة، ومحاولته لإقامة علاقات طيبة معهم، ويحاول دوماً التودد للمعلمين ويحاول إشراكهم في رسم سياسة المدرسة، ويراعي التوازن والتوفيق بين وجهات النظر بين المعلمين بالمدرسة فيناقش معهم مشكلات المدرسة، ويستجيب لهم عند الاختلاف، وهذه من المميزات والسمات التي يتمنى أن يجدها المعلمون في الأسلوب الإداري الممارس عليهم من قبل مديري المدارس، والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الإبداعي وتحقيق السلوك الإبداعي.

وأما عن سبب حصول العبارة (٢٤) " يحاول المدير إقناع المعلمين بما يريد " في المرتبة الأخيرة في تقدير عينة الدراسة ذلك بأن المعلمين يعتبرون المدير الذي يتبع النمط الدبلوماسي واضح

لديهم أسلوبه الإداري، وهم لا يحتاجون إلى الإقناع لأنهم أكثر وعياً بالأنظمة والقرارات الإدارية الخاصة بالعمل المدرسي في ظل استخدام البوابة التعليمية لوزارة التربية والتعليم، حيث أن جميع أعمال المدرسة الإدارية مدخلة عبر البوابة التعليمية بشكل يومي، والتي تحظى بالمتابعة اليومية من قبل المعنيين من وزارة التربية والتعليم، أو من المديرات العامة للتربية والتعليم، أو من مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم.

وأيضاً وجود اللجان التشاركية والتي تشكل عضويتها من وزارة التربية والتعليم، وأعضاء من المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لها بعد الاطلاع على أعمال المدارس خلال البوابة التعليمية بالزيارة الميدانية للوقوف على الواقع مما يزيد للمعلم الثقة الإدارية بعيداً عن الإقناع بتأدية الأعمال من قبل مدير المدرسة.

رابعاً: تحليل عبارات المجال الرابع: مجال النمط الفوضوي.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط الفوضوي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للعينة الواحدة والنتائج في جدول رقم (٦،٤) والذي يبين آراء المستجيبين من عينة الدراسة في عبارات المجال الرابع: مجال النمط الفوضوي.

الجدول ٤، ٦: تحليل عبارات المجال الرابع: النمط الفوضوي.

الرتبة	الرقم	عبارات النمط الفوضوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
٣		يستجيب المدير لرغبات المعلمين.	٣,٤٥	١,١٣٦	٦٩	محايد	كبيرة
٢		يعطي المدير المعلمين الحرية في تحديد المسؤوليات.	٣,٦٣	١,١٠٦	٧٢,٦	محايد	كبيرة
٤		يوافق المدير على أي تغيير يقترحه المعلمون في العمل.	٣,٣٨	١,٢٢٦	٦٧,٦	محايد	متوسطة
٥		يفوض المدير المعلمين في جميع الصلاحيات.	٣,١٢	١,٢١٧	٦٢,٤	محايد	متوسطة
٨		يغفل المدير عن مشكلات العمل.	٢,٨٢	١,١٨٩	٥٦,٤	محايد	متوسطة
٩		يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في عملهم.	٢,٧٥	١,٢١٨	٥٥	محايد	متوسطة
٦		يسمح المدير للمعلمين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حسب ظروفهم.	٢,٩٨	١,٢٤٧	٥٩,٦	محايد	متوسطة
٧		يتردد المدير عند اتخاذ القرارات حيال المعلمين.	٢,٩٤	١,٣١٠	٥٨,٨	محايد	متوسطة
١٠		يترك المدير للمعلمين حرية ممارستهم لأعمالهم.	٢,٧٣	١,٤٦٢	٥٤,٦	محايد	متوسطة
١		يتوقع المدير من المعلمين الالتزام بالعمل.	٤,٠٦	٠,٨١٥	٨١,٢	موافق	كبيرة
		المستوى العام	٣,١٥	٠,٧٢٦	٦٣,٠	متوسطة	

يبين الجدول (٦،٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال النمط

الفوضوي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط العام (٣,١٥) بانحراف

معيارى عام (٠,٧٢٦)، وبوزن نسبي (٦٣,٠)، محايد وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت

العبارة (٣٨) والتي تنص على " يتوقع المدير من المعلمين الالتزام بالعمل " في المرتبة الأولى وبدرجة محايد بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، وبانحراف معياري (٠,٨١٥)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (٣٠) ونصها " يعطي المدير المعلمين الحرية في تحديد المسؤوليات " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وبانحراف معياري (١,١٠٦) تلتها في المرتبة الثالثة وبدرجة محايد العبارة (٢٩)، ونصها " يستجيب المدير عند الاختلاف معه في الرأي " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وبانحراف معياري (١,١٣٦)، بينما جاءت العبارة (٣٧)، ونصها " يترك المدير للمعلمين حرية ممارستهم لأعمالهم " في المرتبة الأخيرة، وبدرجة محايد بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣)، وبانحراف معياري (١,٤٦٢).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، و(صرام، ٢٠١٤)، والتي أوضحت أن النمط الفوضوي جاء بالمرتبة الأخيرة، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج دراسة (أرشد، ٢٠١٩)، ودراسة (السيبي، ٢٠١٨)، ودراسة (السيد، ٢٠١٧)، ودراسة (الحراشة، ٢٠١٦)، ودراسة (العدواني، ٢٠١٣)، ودراسة (الروشدي، ٢٠١١)، فجميع هذه الدراسات جاء فيها النمط الفوضوي بمختلف مسمياته بالمرتبة الأخيرة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، والتي بينت أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في إمارة القصيم، موافقون على نمط القيادة الحر المتبع من قبل القادة بمتوسط حسابي (٣,٧٣ من ٥)، وفي المرتبة الأولى، واختلفت أيضا هذه النتيجة مع دراسة (أبو الخير، ٢٠١٣)، ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٢) والتي أوضحت بأن النمط الإداري الترسلّي والتسيبي جاء بالمرتبة الثانية، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشواورة، ٢٠١٠)، والتي بينت بأن أسلوب القيادة المتساهلة حصل على المرتبة الرابعة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٨).

وتدل هذه النتيجة على أن المديرين والمديرات في مدارس محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لا يميلون إلى ممارسون النمط الإداري الفوضوي، وهذا يدل على أن النمط الإداري الفوضوي مرفوض لدى وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، ولذا جاء هذا النمط بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وبدرجة محايد، وقد يعود السبب في ذلك إلى منطلق ممارسة المدير للنمط الإداري الفوضوي إلى أنه حرٌّ في تأدية عمله، ولا يحتاج إلى من يحدد له المسؤولية، وأنه قادر على اتخاذ القرارات المناسبة لكسب رضا المعلمين والعاملين في البيئة المدرسية، وهو يزعم أن الديمقراطية حرية مطلقة دون ضوابط، ولذلك فهو يترك المعلمين والعاملين بالمدرسة دون توجيه، فلهم حرية التصرف التامة في تحديد المسؤوليات والأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها، ويستجيب المدير لرغبات المعلمين ويوافق على أي تغيير يقترحه المعلمون في سير العمل، ويفوض المعلمين في جميع الصلاحيات، ويففل عن المشكلات التي تواجهه في العمل، ويتساهل مع المعلمين المقصرين في عملهم، ويسمح للمعلمين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حسب ظروفهم، ويتردد عند اتخاذ القرارات حيال المعلمين، ويتوقع من المعلمين الالتزام بالعمل، والمدير هنا لا يمارس الإدارة الناجحة والفاعلة للمرؤوسين؛ لأنه ينقصه الحماس والدافع لعمل ذلك، كما أنه يتصف بالتوسع في تفويض السلطات للمرؤوسين على حساب الأهداف التربوية التعليمية، والتي نتج عنها عنقانة لدى المعلمين في تلك المدارس أن مدير المدرسة الذي يمارس أسلوب النمط الإداري الفوضوي غير منظم في وقته ومواعيده، ولا يهتم بعملية التخطيط، وعملية اتخاذ القرارات لديه تكون عشوائية وغير مدروسة، كذلك يظن مثل هذا الصنف من مديري المدارس أن الديمقراطية تتمثل بالحرية المطلقة التي يعطيها للمعلمين والطلاب، وهذا في حقيقة الأمر يسبب فوضى في سير

العملية التعليمية، وأيضًا يتصف بالتميز والتحفيز واعتماد أساليب الوساطة والمحسوبة في تعامله، وغير مؤهل تربويًا وإداريًا لممارسة دوره كمدير مدرسة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة الدورات التدريبية لدى مديري المدارس في المهارات الإنسانية والاجتماعية، وقلة امتلاكهم للمهارات الأساسية والمتعلقة بجوانب العمل بالنمط الإداري الدبلوماسي والنمط الإداري الديمقراطي مما يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض ناتج العمل في المدرسة، وبذلك تنعدم السيطرة على العاملين بها، وتنعدم الروح المعنوية والرقابة والتوجيه، ولا يميل العاملون في المدرسة إلى حب المدير الفوضوي، فلا يُقدّم المعلم في جو النمط الإداري الفوضوي إلى تقديم أفكار ومقترحات جديدة، أو تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، أو يشجعه مثل هذا المناخ التعليمي على القدرة للتغيير، أو الإقدام على المجازفة، فتصبح البيئة المدرسية بيئة طاردة للإبداع، فلا يتحقق لدى المعلمين تنمية لسلوكهم الإبداعي.

وبالرجوع للإطار النظري للدراسة يرى (مصطفى، ٢٠١٥: ٢٥٨) أن مدير المدرسة الذي يمارس النمط الإداري الفوضوي يعتمد في إشرافه الإداري على المركزية المطلقة للمعلم، ووفق هذا النمط يتنازل مدير المدرسة لمعلميه عن سلطة اتخاذ القرار، ولكنه يقدم لهم المعلومات اللازمة التي يستفيدون منها، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه، وبالتالي يحدث التسبب والفوضى، ويخفق مدير المدرسة في تحقيق برنامج محدد تسيير عليه معلمو المدرسة.

وقد أكد على ذلك (عابدين، ٢٠١٤: ٧١) بأن النمط الإداري الفوضوي من أسوأ الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس في إدارتهم لبيئة العمل المدرسي من حيث ناتج العمل، فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط، وكثيرا ما يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتوجب المعونة والنصح أو التوجيه والإرشاد من

جانب الإدارة، مما يكون له في الغالب اثار سلبية في شخصية المعلم، وفي علاقته بالإدارة المدرسية وفي تحقيق سلوكهم الإبداعي بالمدرسة.

وأما عن سبب حصول العبارة (٣٧) " يترك المدير للمعلمين حرية ممارستهم لأعمالهم " في المرتبة الأخيرة، وبدرجة محايد في تقدير عينة الدراسة ذلك بأن المعلمين يعتبرون أن ممارسة مدير المدرسة لهذا النمط الإداري الفوضوي يؤدي إلى انخفاض ناتج العمل في المدرسة، وبذلك تنعدم السيطرة على العاملين بها، وتنعدم الروح المعنوية والرقابة والتوجيه، كما ينعدم تحقيق السلوك الإبداعي لديهم، فلا يميل العاملون بالمدرسة إلى حب المدير الفوضوي، ذلك قد يكون المعلمين كونا اعتقاداً بأن النمط الفوضوي الممارس من قبل الإدارة المدرسية أسوأ نمط مقارناً بغيره من الأنماط؛ لذلك البيئة التعليمية التي تتوفر في ظل توظيف هذا النمط الإداري تكون غير مؤهلة لسير العملية التعليمية على خطوات سليمة ومدروسة وانضباط ونظام، وغير قادرة لتحقيق السلوك الإبداعي للمعلمين بالمدرسة.

٤، ٣، ٢ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ونصه " ما مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة

عمان من وجهة نظرهم؟"

لمعرفة مستوى امتلاك المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم، استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حسب مجالات المحور الثاني لمجالات السلوك الإبداعي للمعلمين.

أولاً: مجالات السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من

وجهة نظرهم.

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرجع والموافقة لدرجات استجابة أفراد عينة الدراسة؛ على كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي للمعلمين، والذي يتضمن مجالات السلوك الإبداعي للمعلمين الأربعة: (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة)، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (٧،٤) يوضح ذلك:

الجدول ٤، ٧: تحليل لعبارات المحور الثاني: مجالات السلوك الإبداعي للمعلمين.

الرتبة الرقم	مجالات السلوك الإبداعي للمعلمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
١	القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	٣,٨٨	٠,٢٢٢	٧٧,٦	موافق	كبيرة
٢	القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل	٣,٢٩	٠,٧٣٦	٦٥,٨	موافق	كبيرة
٢	القدرة على التغيير	٣,٢٩	٠,٣٧٣	٦٥,٨	موافق	كبيرة
٤	القدرة على المجازفة	٣,٢٧	٠,٧٦٤	٦٥,٤	محايد	متوسطة
	المستوى العام	٣,٤٣	٠,٥١٢	٦٨,٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (٧،٤) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات قياس المحور الثاني السلوك الإبداعي للمعلمين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم حسب مجالات مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين جاءت متفاوتة، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٤٣) بانحراف معياري عام (٠,٥١٢)، وبوزن نسبي (٦٨,٦) أي بدرجة متوسطة. حيث

جاء مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٢٢٢)، تلاه في المرتبة الثانية مجال القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٦)، في حين جاء في نفس المرتبة الثانية أيضا مجال القدرة على التغيير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٣٧٣)، والفارق بينهما في الانحراف المعياري (٠,٣٦٣)، إلا أن الباحث اعتمد المتوسط الحسابي في الرتبة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال القدرة على المجازفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥١٢).

لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة مستوى ممارسة مجالات السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان: (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة)، من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وإن هذه النتيجة تتفق جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة (المساعد وطناش، ٢٠١٩)، والتي تناولت واقع السلوك الإبداعي لدى هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والتي أظهرت أن مستوى السلوك الإبداعي لدى هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاء بدرجة متوسطة، وتتفق أيضا هذه النتيجة جزئيا مع ما جاءت به دراسة (الجميل، ٢٠١٨)، والتي تناولت أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، والتي أظهرت أن مستوى السلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة، في حين تتفق هذه النتيجة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة (شراذقة، ٢٠١٨)، والتي تناولت السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية الخاصة في الأردن ومعوقاته من وجهة نظرهم، والتي أظهرت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لمجالات السلوك الإبداعي تراوحت بين (٣٠,٤٦ - ٣٠,٧٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي ككل

(٣٠,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٠٨٥)، وبمستوى تقدير متوسط، وتتفق أيضا هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (القريوتي، ٢٠١٧)، والتي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت، والتي أظهرت أن المستوى العام لتقييم أبعاد السلوك الإبداعي جاء بمستوى متوسط، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (الختلان، ٢٠١٦)، والتي تناولت درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والتي أظهرت أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية بمحافظه حولي بالكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وتتفق أيضا هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشواورة، ٢٠١٠)، والتي تناولت أثر الأنماط الإدارية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، والتي أظهرت أن المتوسط الحسابي قد جاء بمتوسط حسابي (٣,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٩١)، لفقرات أبعاد السلوك الإبداعي (٤١)، وهذا يعني أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية بالأردن درجته متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة جزئيا مع نتائج دراسة (سعد، ٢٠٢٠)، والتي تناولت مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة العلمية المركزية للعاملين لجامعة الإسكندرية، والتي أظهرت مستوى السلوك الإبداعي العام بدرجة مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة أيضا مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، والتي أظهرت أن مستوى السلوك الإبداعي جاء بدرجة كبيرة، وتختلف هذه النتيجة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة (جاد الله، ٢٠١٦)، والتي تناولت تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والتي

جاء فيها درجة ممارسة السلوك الإبداعي بدرجة تقدير كبيرة، بينما تختلف هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (البعيج، ٢٠١٤)، والتي تناولت مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين، والتي أظهرت درجة مستوى نوافر السلوك الإبداعي لدى مدارس قصبه المفرق جاءت مرتفعة، بينما تختلف هذه النتيجة جزئياً مع ما جاءت به دراسة (الزعي، ٢٠١٣)، والتي تناولت درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي أظهرت أن معلمي مدارس الملك عبدالله الثاني يتمتعون بمستوى عالٍ من السلوك الإبداعي في إدارة صفوفهم، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (البدراني، ٢٠١٣)، والتي تناولت أثر التعليم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك، والتي أظهرت أن ممارسة السلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت هذه النتيجة جزئياً مع ما جاءت به دراسة (القلاب، ٢٠١١)، والتي تناولت درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والتي أظهرت المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٤٤)، وهذا يعني بأن أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة آل البيت يمارسون السلوك الإبداعي من وجهة نظرهم بدرجة مرتفعة.

وتدل هذه النتيجة على أن معظم المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمارسون مستوى السلوك الإبداعي بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسة السلوك الإبداعي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٢٢٢)، وبدرجة متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة على ما تقوم به وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من مواصلة جهودها

لتحسين بيئة العمل التربوي بشكل عام، وإدراك أصحاب القرار لأهمية تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من خلال إيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار الجديدة الإبداعية، وإيجاد الحلول للمشكلات التربوية التي تعترض سير العمل المدرسي، كما أظهرت النتائج أن مجالات السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان جاءت مرتبة تنازليا على النحو الآتي:

تصدر مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وبانحراف معياري (٠,٢٢٢)، يليه مجال القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وبانحراف معياري (٠,٧٣٦)، يليه مجال القدرة على التغيير بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وبانحراف معياري (٠,٣٧٣)، وأخيرا بالمرتبة الرابعة، وبدرجة محايد مجال القدرة على المجازفة بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٦٤).

أولا: تحليل عبارات المجال الأول: القدرة على تقديم أفكار ومقترحات

جديدة.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية للعينات الواحدة والنتائج في جدول رقم (٨،٤) والذي يبين آراء المستجيبين من عينة الدراسة في عبارات المجال الأول: مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة.

الجدول ٤ ، ٨ : تحليل عبارات المجال الأول: القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة.

الرتبة	الرقم	عبارات القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
١	١	أتقبل الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل.	٤,٠١	٠,٢١٩	٨٠,٢	موافق	كبيرة
٦	٢	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة.	٣,٨٦	٠,٥٠٠	٧٧,٢	موافق	كبيرة
٥	٣	أستطيع الإعلان عن الأفكار الجديدة في العمل.	٣,٨٩	٠,٣١٦	٧٧,٨	موافق	كبيرة
٨	٤	أقدم اقتراحات جديدة في ظروف العمل.	٣,٨١	٠,٣٩٦	٧٦,٢	موافق	كبيرة
٣	٥	أشجع زملائي على تقديم الأفكار الجديدة في العمل.	٣,٩٥	٠,٣٠٦	٧٩,٠	موافق	كبيرة
٢	٦	أبذل جهدا كبيرا لمتابعة تنفيذ الأفكار الجديدة في العمل.	٣,٩٩	٠,٥٠٧	٧٩,٨	موافق	كبيرة
٧	٧	أقدم نقدا بناء للأفكار الجديدة.	٣,٨٢	٠,٤٢١	٧٦,٤	موافق	كبيرة
٤	٨	أبدي الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار والمقترحات الجديدة.	٣,٩٠	٠,٦٨٧	٧٨,٦	موافق	كبيرة
٩	٩	أشارك في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل.	٣,٧٤	٠,٧٤٢	٧٧,٠	موافق	كبيرة
		المستوى العام	٣,٨٨	٠,٢٢٢	٨٧,٠		كبيرة

يبين الجدول (٤،٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة على

تقديم أفكار ومقترحات جديدة، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط العام

(٣,٨٨) بانحراف معياري عام (٠,٢٢٢)، وبوزن نسبي (٨٧,٠) أي بدرجة تقدير كبيرة، حيث

جاءت العبارة (١) والتي تنص على " أتقبل الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل " في المرتبة الأولى

بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، وبانحراف معياري (٠,٢١٩) تلتها في المرتبة الثانية العبارة

(٦)، ونصها " أبذل جهدا كبيرا لمتابعة تنفيذ الأفكار الجديدة في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، وبانحراف معياري (٠,٥٠٧)، تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (٥)، ونصها " أشجع زملائي على تقديم الأفكار الجديدة في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥)، وبانحراف معياري (٠,٣٠٦)، بينما جاءت العبارة (٩)، ونصها " أشارك في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، وبانحراف معياري (٠,٢٢٢).

ولم يجد الباحث أي من الدراسات السابقة تتفق أو تختلف مع النتيجة الحالية نظرا لندرة الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال المتعلق بالقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة. ولعل تصدر مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٢٢٢) تبدو نتيجة منطقية؛ إذ إن تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة تقدم باستمرار من قبل المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان لمواكبة التطور الذي ينمي السلوك الإبداعي، وذلك من خلال تقبل الإدارة المدرسية من المعلمين للأفكار والمقترحات الجديدة الإبداعية المؤثرة في بيئة العمل المدرسي وإتاحة الفرصة للمعلمين والمعلمات بأن يبذلوا جهدا كبيرا لتنفيذ تلك الأفكار والمقترحات الجديدة بالمدرسة.

وأما عن سبب حصول العبارة (٩) والتي نص " أشارك في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل. " في المرتبة الأخيرة في تقدير عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أسلوب النمط الإداري الدبلوماسي الذي يمارسه مديرو المدارس في محافظة شمال الباطنة، وانعكاس أثره على مستوى ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي، وطريقة التفكير الفعالة التي ينتهجها المعلمون في تفكيرهم من خلال البيئة التعليمية التي

توفر الأجواء المريحة في الحرم المدرسي والمناخ الديمقراطي الذي يشجع روح المشاركة والحرية جعلت المعلمين والمعلمات لا يلتفتون لهذه العبارة كثيرا لأن إشراكهم في قرارات العمل المدرسي أصبح لديهم عادة.

ثانيا: تحليل عبارات المجال الثاني: القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية للعينات الواحدة والنتائج في جدول رقم (٩،٤) والذي يبين آراء المستجيبين من عينة الدراسة في عبارات المجال الثالث: مجال القدرة على التغيير.

الجدول ٤، ٩: تحليل عبارات المجال الثاني: القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل.

الرتبة	الرقم	عبارات مجال القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
١	١٠	أقدم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل	٣,٤٤	١,٠٠٠	٦٨,٨	موافق	كبير
٣	١١	أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل بأكثر من طريقة	٣,٣٧	٠,٩٥٦	٦٧,٤	محايد	متوسط
٤	١٢	تتاح لي الفرصة لتنمية مهاراتي وقدراتي كمعلم	٣,٣٥	١,٠١٤	٦٧	محايد	متوسط
٩	١٣	تتاح لي المشاركة في صناعة قرارات من شأنها تطوير العمل	٣,٢٠	٠,٩٨٨	٦٤	محايد	متوسط
٦	١٤	أتحمل مسؤولية تنفيذ الحلول الابتكارية المقدمة	٣,٢٣	٠,٩٦٨	٦٤,٦	محايد	متوسط
٢	١٥	أحرص على المشاركة في عملية صنع القرار	٣,٤١	٠,٩٨٠	٦٨,٢	موافق	كبير
٥	١٦	أقوم بمعالجة المشكلات بعد البحث عن أسبابها	٣,٢٨	١,٠١٥	٦٥,٦	محايد	متوسط
٩	١٧	أتجنب الأساليب التقليدية عند أداء عملي	٣,٢٠	١,٠٢٦	٦٤	محايد	متوسط
٨	١٨	لديّ القدرة على التعبير عن أفكارتي الإبداعية	٣,٢١	١,٠١٦	٦٤,٢	محايد	متوسط
٦	١٩	أبذل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها	٣,٢٣	٠,٩٩٦	٦٤,٦	محايد	متوسط
		المستوى العام	٣,٢٩	٠,٧٣٦	٦٥,٨	متوسطة	

يبين الجدول (٩،٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة على

تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط العام

(٣,٢٩) بانحراف معياري عام (٠,٧٣٦)، وبوزن نسبي (٦٥,٨) أي بدرجة تقدير متوسطة،

حيث جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على " أقدم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٤)، وبانحراف معياري (١,٠٠٠) تلتها في المرتبة الثانية العبارة (١٥) ونصها " أحرص على المشاركة في عملية صنع القرار " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١)، وبانحراف معياري (٠,٩٨٠) تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (١١) ونصها " أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل بأكثر من طريقة " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧)، وبانحراف معياري (٠,٩٥٦)، في حين جاءت العبارة (١٣) ونصها " تتاح لي المشاركة في صناعة قرارات من شأنها تطوير العمل " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، وبانحراف معياري (٠,٩٨٨)، وجاءت أيضاً العبارة (١٧) ونصها " اتجنب الأساليب التقليدية عند أداء عملي " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، وبانحراف معياري (٠,٩٨٨) في المرتبة الأخيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشواورة، ٢٠١٠)، والتي تناولت أثر الأنماط الإدارية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، والتي أظهرت أن العاملين في الشركات الصناعية في الأردن يمارسون مستوى السلوك الإبداعي في مجال القدرة على حل المشكلات بالمرتبة الثانية.

ويعمل الباحث هذه النتيجة والتي قد تبدو منطقية إذ إن بيئة العمل في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تساهم إلى حد كبير في زيادة الرغبة لدى المعلمين والمعلمات فيها لتقديم حلول ابتكارية للمشاكل تساهم في تنمية سلوكهم الإبداعي باعتبارها عنصر أساسي للعمل الإبداعي الجماعي ومن أساسيات مرتكزات السلوك الإبداعي للمعلمين، ويقصد به تقديم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجه المعلم في البيئة المدرسية، ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور للتوصل إلى الحلول المبدعة بصدها، ومن ضمن هذه

الحلول حرص المعلم على المشاركة في عملية صنع القرار، وتعامله مع المشكلات التي تواجهه في العمل المدرسي وهذا يقضي به إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر للحلول المبتكرة للمشكلات.

وأما عن سبب حصول العبارة (١٣) ونصها "تتاح لي المشاركة في صناعة قرارات من شأنها تطوير العمل"، و العبارة (١٧) ونصها "اتجنب الأساليب التقليدية عند أداء عملي" في المرتبة الأخيرة في تقدير عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وقد يعود السبب في ذلك إلى ممارسة مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للنمط الإداري الدبلوماسي بالمرتبة الأولى والنمط الديمقراطي بالمرتبة الثانية، إذ إن ممارسة هذين النمطين الإداريين يعطيان فرصة أكبر لمعلميهم لتطوير سلوكهم الإبداعي، إذ لا يستطيع أي كان أن يقدم الأفكار أو الحلول الإبداعية إلا إذا كان من ذوي الخبرة وعلى معرفة واسعة، ويتمتع بالحرية الكاملة للتعبير عن آرائه، وعمًا يدور في مكان من نفسه ودواخله من أفكار إبداعية تساهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.

ثالثًا: تحليل عبارات المجال الثالث: مجال القدرة على التغيير.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة على التغيير، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية للعينة الواحدة والنتائج في جدول رقم (٤، ١٠) والذي يبين آراء المستجيبين من عينة الدراسة في عبارات المجال الثالث: مجال القدرة على التغيير.

الجدول ٤، ١٠: تحليل عبارات المجال الثالث: القدرة على التغيير.

الرتبة	الرقم	عبارات مجال القدرة على التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
١	١	لديّ الرغبة الأكيدة في التطوير والتغيير.	٣,٢٩	١,٠١٢	٦٥,٨	متوسط	محايد
٧	٢	أبدي استعدادا لمزاولة مهام أعمال أخرى في مجال عملي.	٣,١٢	١,٠٠٣	٦٢,٤	متوسط	محايد
٩	٣	لديّ القدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل.	٣,٥٢	٠,٩٥١	٧٠,٤	كبير	موافق
٤	٤	أمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.	٣,٢١	١,٠٣٩	٦٤,٢	متوسط	محايد
٨	٥	تتاح لي الفرص لاكتساب مهارات جديدة.	٣,١٤	٠,٩٧١	٦٢,٨	متوسط	محايد
٣	٦	أقوم بطرق جديدة فعالة لتنفيذ العمل.	٣,٣٤	٠,٩٤٥	٦٦,٨	متوسط	محايد
٦	٧	أبدل جهدا لاكتساب مهارات جديدة في العمل.	٣,٢١	١,٠٥٦	٦٤,٢	متوسط	محايد
٢	٨	أعتبر التغيير ظاهرة طبيعية.	٣,٤٠	٠,٩٥٩	٦٨,٠	كبيرة	موافق
١	٩	أشارك في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير.	٣,٢٤	٠,٩٢٦	٦٤,٨	متوسط	محايد
٧	١٠	أحاول جاهدا الابتعاد عن الروتين.	٣,٤٠	٠,٩٢٨	٦٨,٠	كبير	موافق
		المستوى العام	٣,٢٩	٠,٧٣٧	٦٥,٨	متوسطة	

يبين الجدول (٤، ١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة

على التغيير، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٢٩) بانحراف

معيارى عام (٠,٧٣٧)، وبوزن نسبي (٦٥,٨) أي بدرجة تقدير متوسطة، وبالرتبة الثانية، حيث

جاءت العبارة (٢٨) والتي تنص على "أشارك في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير" في

المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٢٦) تلتها في المرتبة الثانية العبارة (٢٧) ونصها " أقوم بطرق جديدة فعالة لتنفيذ العمل " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٥٩) تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (٢٥) ونصها " أقوم بطرق جديدة فعالة لتنفيذ العمل. " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٤٥) في حين حصلت العبارة (٢١) ونصها " لدي القدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٥١).

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع ما توصلت إليه دراسة (القلاب، ٢٠١١)، والتي تناولت درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والتي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت يمارسون السلوك الإبداعي في مجال القابلية للتغيير بالمرتبة الثالثة، بينما اختلفت هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (المساعيد وطناش، ٢٠١٩)، والتي تناولت واقع السلوك الإبداعي لدى هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والتي أظهرت أن هيئة التدريس في جامعة آل البيت يمارسون السلوك الإبداعي في بعد القابلية للتغيير بالمرتبة .

ويعلل الباحث حصول مجال القدرة على التغيير بالمرتبة الثانية يبدو نتيجة منطقية إذ إن المعلم لديه الشعور بأن يشارك في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير، ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية فيتبنى الأفكار والأساليب الجديدة، ويقوم بطرق جديدة فعالة لتنفيذ العمل والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المجازفة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، والمسؤوليات المترتبة على

ذلك.

وقد يعود السبب في ذلك أيضا ممارسة مديري المدارس في محافظة شمال بسلطنة لبعض

الأنماط الإدارية كالنمط الديمقراطي والنمط الدبلوماسي التي تُكُون لدى المعلم الإحساس

والاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على القدرة على التغيير، والمعلم الفعال بطبعه مقدم

وجريء يقدم أحيانا على المجازفة مع تحمله كافة النتائج المترتبة عن ذلك.

رابعاً: تحليل عبارات المجال الرابع: مجال القدرة على تقديم المجازفة.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة على المجازفة،

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للعينه الواحدة والنتائج في جدول رقم (٤، ١١) والذي

يبين آراء المستجيبين من عينه الدراسة في عبارات المجال الرابع: مجال القدرة على المجازفة.

الجدول ٤ ، ١١ : تحليل لعبارات المجال الرابع: القدرة على المجازفة.

الرتبة	الرقم	عبارات مجال القدرة على التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة التقدير
٦		تشكل المجازفة والمغامرة متعة لي في العمل.	٣,٢٥	٠,٩٨١	٦٥,٠	متوسط	محايد
٩		أرغب في الانتماء إلى فريق عمل يكلف بمهام صعبة ومعقدة.	٣,٠٩	١,٠٣١	٦١,٨	متوسط	محايد
٨		أمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى قدراتي ومواهي.	٣,١٠	٠,٩٥١	٦٢,٠	متوسط	موافق
١٠		أميل للقيام بأعمال ذات مجازفة عالية.	٣,٠٦	٠,٩٦٩	٦١,٢	متوسط	محايد
٧		أستطيع مواصلة العمل لساعات طويلة.	٣,١٧	١,٠٤٣	٦٣,٤	متوسط	محايد
٢		أعبر عن رأيي بحرية تامة.	٣,٤٥	٠,٩٧٤	٦٩	كبير	موافق
٥		أقوم بمتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة.	٣,٣٠	٠,٩٨٠	٦٦,٠	متوسط	محايد
٣		لدي القدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة.	٣,٤٢	٠,٩٦١	٦٨,٤	كبير	موافق
١		أسعى إلى التطوير غير التقليدي.	٣,٤٩	٠,٩٩٢	٦٩,٨	كبير	موافق
٤		أرغب بالاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات عملي.	٣,٣٣	١,٠١٤	٦٦,٦	متوسط	محايد
	المستوى العام		٣,٢٧	٠,٧٦٤	٦٥,٤	متوسطة	

يبين الجدول (١١،٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال القدرة

على المجازفة، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٢٧) بالانحراف

معيارى عام (٠,٧٦٤)، وبوزن نسبي (٦٥,٤) أي بدرجة تقدير متوسطة، وبالرتبة الرابعة والأخيرة،

حيث جاءت العبارة (٣٨) والتي تنص على " أسعى إلى التطوير غير التقليدي " في المرتبة الأولى

بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، وبانحراف معياري (٠,٩٩٢) تلتها في المرتبة الثانية العبارة (٣٥) ونصها " أعبر عن رأيي بحرية تامة " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٧٤) تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (٣٧) ونصها " لدي القدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة. " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٦١) في حين حصلت العبارة (٣٢) في حين حصلت على المرتبة الرابعة، ونصها " أميل للقيام بأعمال ذات مجازفة عالية " (٣,٠٦)، وبانحراف معياري (٠,٩٦٩).

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو الخير، ٢٠١٣)، والتي تناولت مجال المخاطرة بالمرتبة الأخيرة، وتتفق أيضا هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (القلاب، ٢٠١١)، والتي تناولت درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والتي أظهرت أن مجال المجازفة وتحمل المخاطر جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وتتفق دراسة (الشواورة، ٢٠١٠)، والتي تناولت أثر الأنماط الإدارية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، والتي أظهرت أن مجال المخاطرة جاء بالمرتبة الأخيرة.

واختلفت هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (سعد، ٢٠٢٠)، والتي تناولت مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة العلمية المركزية للعاملين لجامعة الإسكندرية، والتي أظهرت أن بعد المجازفة والمخاطرة جاء بالمرتبة الأولى، وتختلف هذه النتيجة بشكل جزئي أيضا مع دراسة (المساعيد وطناش، ٢٠١٩)، والتي تناولت واقع السلوك الإبداعي لدى هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والتي أظهرت أن بعد المجازفة جاء بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها

بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، والتي أظهرت أن بعد المخاطرة جاء بالمرتبة الثالثة.

ويعزو الباحث السبب لحصول نتيجة مجال القدرة على المجازفة على الرتبة الرابعة والأخيرة إلى نتيجة القلق الشديد لدى المعلمين في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من الوقوع في الأخطاء والتورط بها، وخاصة في المجتمع المدرسي الذي يعد من المرتكزات الأساسية التي تهتم بمعالجة القضايا الإنسانية؛ لذلك يصعب أن يكون في هذه البيئة التعليمية أي نوع من المخاطرة والمجازفة في تحمل مسؤوليات في طاقاتهم وقدراتهم.

وقد يعود السبب في ذلك أيضا المناخ التربوي في ظل النمط الفوضوي الذي لا يكثرث بالإبداع أو قيادة مدير مدرسة يمارس على المعلمين نمط سلطوي في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبات لأي مخالفة للتعليمات الصادرة من الإدارة المدرسية التي تنفرد بالرأي والتعصب لوجهة نظرها، وترمج العمل المدرسي على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها، حيث لا يوجد مجال لتقديم أفكار ومقترحات إبداعية جديدة أو حلول ابتكارية للمشاكل المدرسية فضلا من الإقدام على المجازفة، لذلك من العيب أن يأخذ مدير المدرسة بوجهة نظر المعلمين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال.

٣،٣،٤ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ونصه: " هل هناك فروق طبيعية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

المعلمين في محافظة شمال الباطنة حول الأنماط الإدارية لمديري المدارس تعزى إلى متغير (المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال الثالث - نظرا لاستخدام إجابات العينة - فقد اختبرت الفرضية

الآتية: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

"لا توجد فروق طبيعية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين

متوسطات استجابات المعلمين في محافظة شمال الباطنة حول الأنماط الإدارية لمديري المدارس

تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرض الفرعي الأول: الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في

محافظة شمال الباطنة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس فأعلى).

الجدول ٤، ١٢: الفروق الإحصائية بين متوسطات الأنماط الإدارية تعزى للمؤهل العلمي.

مجلات الدراسة	المؤهل العلمي بكالوريوس		المؤهل العلمي بكالوريوس		القيمة الاحتمالية			
	فأقل	فأعلى	فأقل	فأعلى				
المتوسط الانحراف الحسابي	المتوسط الانحراف الحسابي	المتوسط الانحراف الحسابي	المتوسط الانحراف الحسابي	المتوسط الانحراف الحسابي	قيمة (ت)			
النمط الديمقراطي	٣,٤٧	٠,٧١٢	٢١٣	٣,٥٧	٠,٦٥٩	١٦٢	١,٣٠٠	٠,١٩٤
النمط السلطوي	٣,٤٩	٠,٥٨٤	٢١٣	٣,٥٠	٠,٥٤٦	١٦٢	١٠,١٨٧	٠,٨٥٢
النمط الدبلوماسي	٣,٩٢	٠,٥٣٥	٢١٣	٣,٩٤	٠,٥٥١	١٦٢	٠,٢٧٢	٠,٧٨٦
النمط الفوضوي	٣,٠٩	٠,٧٢٥	٢١٣	٣,٢٤	٠,٧٢١	١٦٢	١,٩٦٤	٠,٠٥٠
الأنماط الإدارية	٣,٤٩	٠,٣٩٢	٢١٣	٣,٥٦	٠,٣٥٢	١٦٢	١,٩٧٢	٠,٠٤٩

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية "٣٧٣" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

يبين الجدول رقم (١٢،٤) بعد إجراء اختبار "Independent sample T-test"، وهو

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، لقياس أثر متغير المؤهل العلمي بين متوسطات تقديرات استجابة عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان نحو الأنماط الإدارية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابة عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان نحو الأنماط الإدارية ككل (النمط الديمقراطي، والنمط السلطوي، والنمط الدبلوماسي، والنمط الفوضوي) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، حيث إن القيمة الاحتمالية للأنماط الإدارية ككل تساوي (٠,٠٤٩) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقيمة (ت) المحسوبة تساوي (١,٩٧٢) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (١,٩٦)، كما يتبين من الجدول رقم (٣٦) وجود فروق إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥)، بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في محافظة شمال الباطنة نحو النمط الإداري الفوضوي لصالح مستجبي عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حملة المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، حيث جاءت قيمة (ت) الجدولية المحسوبة للنمط الفوضوي تساوي (١,٩٦٤) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس فأعلى).

ويعلل الباحث نتيجة وجود الفروق الإحصائية في ممارسة مديري المدارس الأنماط الإدارية

ككل، وأيضاً وجود فروق إحصائية للنمط الفوضوي بشكل مستقل لصالح حملة المؤهل العلمي

بكالوريوس فأعلى من وجهة نظر المعلمين، هؤلاء المعلمين لديهم نظرة خاصة في ضوء مؤهلاتهم

العلمية مقارنة بزملاتهم المعلمين من ذوي حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل، حول ممارسة أساليب مديري المدارس للأنماط الإدارية على المعلمين الأمر الذي يشير إلى أن هذه الفئة من المعلمين لديهم الثقة بأنفسهم واعتزازهم بمقدرتهم ومؤهلاتهم وكفاءتهم، مما جعلهم يرتقوا في سلم الإبداع من غيرهم.

وقد يكون السبب في هذه النتيجة أن اختلاف مستوى المؤهل العلمي أدى إلى الاختلاف في الإجابة على أسئلة الاستبانة، فقد كان لحملة المؤهل العلمي من المعلمين والمعلمات بكالوريوس فأعلى تأثير في اختلاف الإجابة على أسئلة الاستبانة، فالمعلمون والمعلمات الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأعلى من خريجي الجامعات أو الدراسات العليا، تكوّن لديهم علم كاف ودراية بالأنماط الإدارية وخصائص كل نمط وأثره على المعلمين في بيئة العمل المدرسي عكس المعلمين والمعلمات من ذوي حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل كان ينقصهم العلم والدراية بالنمط الإداري الذي يمارس عليهم وبناء عليه لم يستطيعوا التفريق بين النمط الإدارية المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي توصلت إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق أيضا هذه النتيجة مع دراسة (صرام، ٢٠١٤)، والتي أوضحت بوجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية لجميع الأنماط الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وتتفق جزئيا مع دراسة (أرشد، ٢٠١٩)، والتي أشارت بوجود فروق إحصائية ذات دلالة لجميع الأنماط الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، وتتفق أيضا جزئيا مع دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، والتي أوضحت بوجود فروق إحصائية ذات دلالة

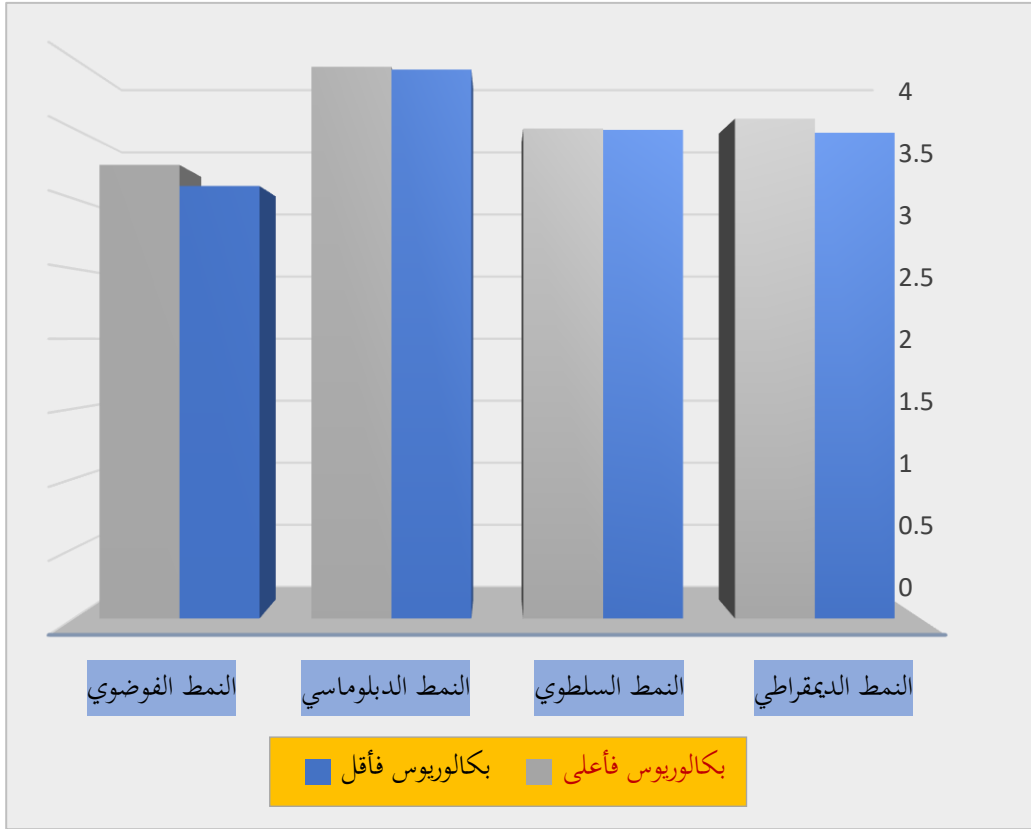
إحصائية لجميع أنماط القيادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشوارة، ٢٠١٠)، والتي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن عن الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٨)، ودراسة (السيد، ٢٠١٧)، ودراسة (الشهراني، ٢٠١٣)، ودراسة (أبو الخير، ٢٠١٣)، ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٢)، والتي أوضحت هذه الدراسات بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة للأنماط الإدارية "الديمقراطي، السلطوي، الدبلماسي" بشكل مستقل فإن القيمة الاحتمالية للأنماط الإدارية (الديمقراطي، السلطوي، الدبلماسي) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (١,٩٦) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة ذات دلالة إحصائية لهذه الأنماط تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس فأعلى)، وقد يرجع ذلك أن حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى من المعلمين عادة ما يكونون أعلى في المستوى المعرفه بالأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو مدارس محافظة شمال الباطنة على معلمهم في مدارسهم ولكن بسبب الدورات التدريبية بأمناط الإدارة بشكل عام في التربية التي يحظى به المعلمون بالسلطنة من قبل وزارة التربية والتعليم جعلهم يتساوون مع زملائهم من حملة المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس فأقل.

والرسم البياني (١,٤) يوضح المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب المؤهل

العلمي.



الشكل ٤، ١: المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب المؤهل العلمي

ثانياً: اختبار الفرض الفرعي الثاني: الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في

محافظة شمال الباطنة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة

فأكثر).

الجدول ٤، ١٣: الفروق الإحصائية بين متوسطات مجالات الأنماط الإدارية تعزى لمتغير سنوات

الخبرة.

الانحرافات المعيارية			المتوسطات الحسابية			مجالات الدراسة
١١ سنة	١٠-٦	٥ سنوات	١١ سنة	١٠-٦	٥ سنوات	
فأكثر	سنوات	فأقل	فأكثر	سنوات	فأقل	
٠,٧٣٢	٠,٧٠٦	٠,٧٢٣	٣,٦١	٣,٤٥	٣,٤٦	النمط الديمقراطي
٠,٤٦٦	٠,٥٠٤	٠,٥٤٧	٣,٥٣	٣,٤٧	٣,٤٧	النمط السلطوي
٠,٥٩٨	٠,٥٨٤	٠,٥٤٤	٣,٩٤	٣,٩٢	٣,٩٣	النمط الدبلوماسي
٠,٧٥٦	٠,٧٠١	٠,٧١٥	٣,١٨	٣,١٥	٣,١١	النمط الفوضوي
٠,٦٣٨	٠,٦٢٣	٠,٦٠٩	٣,٤٩	٣,٥٠	٣,٤٩	الأنماط الإدارية

يلاحظ من الجدول رقم (١٣،٤) أن الفروق بين متوسطات الأنماط الإدارية لمديري المدارس

في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين على درجة ممارستهم للأنماط الإدارية

تعزى لمتغير سنوات الخبرة هي فروق ظاهرية بسيطة، ولمعرفة إذا كانت هناك فروق جوهرية تم إجراء

اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (١٤،٤) يوضح ذلك.

الجدول ٤، ١٤: اختبار تحليل التباين الأحادي لمجالات الأنماط الإدارية تعزى لمتغير سنوات

الخبرة.

مجموع	درجة	متوسطات	قيمة ف	القيمة	مصدر التباين	مجالات الدراسة
المربعات	الحرية	المربعات	الاحتمالية	الاحتمالية		
٢,١٧٨	٢	١,٠٨٩			بين المجموعات	
١٩٣,٥١٠	٣٧٢	٠,٥٢٠	٢,٠٩٣	٠,١٢٥	داخل المجموعات	النمط الديمقراطي
١٩٥,٦٨٨	٣٧٤				المجموع	
٠,٣٢٦	٢	٠,١٦٣			بين المجموعات	
٩٣,٣٦٨	٣٧٢	٠,٢٥١	٠,٦٤٩	٠,٥٢٣	داخل المجموعات	النمط السلطوي
٩٣,٦٩٤	٣٧٤				المجموع	
٠,٠٣٤	٢	٠,٠١٧			بين المجموعات	النمط
١٢٤,٩٥٢	٣٧٢	٠,٣٣٦	٠,٠٥١	٠,٩٥١	داخل المجموعات	الدبلوماسي
١٢٤,٩٨٦	٣٧٤				المجموع	
٠,٣٣٤	٢	٠,١٦٧			بين المجموعات	
١٩٦,٩٤١	٣٧٢	٠,٥٢٩	٠,٣١٦	٠,٧٢٩	داخل المجموعات	النمط الفوضوي
١٩٧,٢٧٦	٣٧٤				المجموع	
٠,٤٦٢	٢	٠,٢٣١	٢,١٠٤	٠,١٢٣	بين المجموعات	الأنماط الإدارية

قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية "٣٧٢,٢" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠١

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤، ١٤) بعد إجراء اختبار تحليل التباين

الأحادي (One way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في آراء المعلمين حول الأنماط الإدارية

لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة: (٥)

سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال

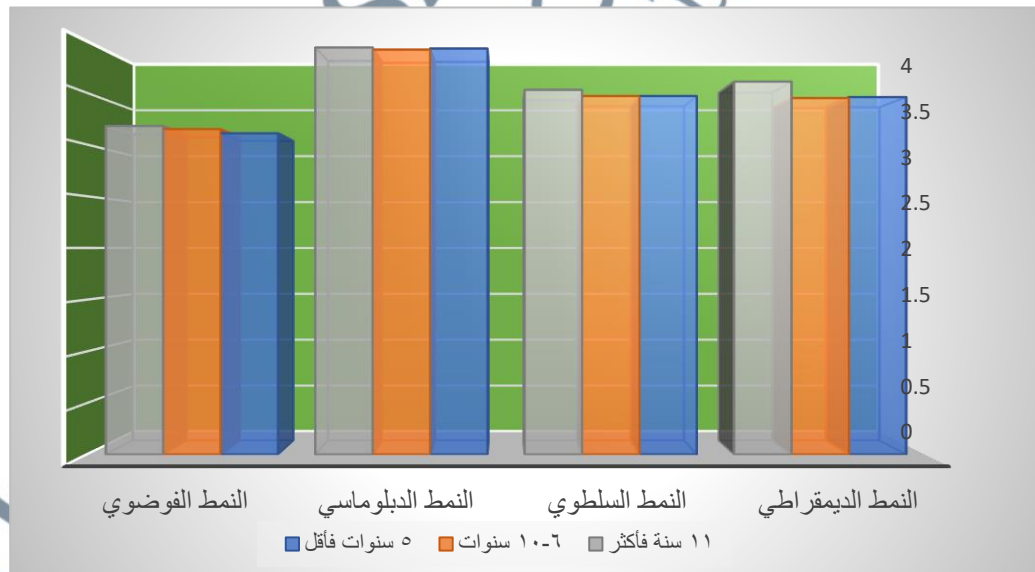
الباطنة بسلطنة عمان يعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة

فأكثر)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية (sig) للدرجة الكلية للأنماط الإدارية تساوي (٠,١٢٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقيمة (ف) المحسوبة تساوي (٢,١٠٤) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي (٣,٠١)، كذلك بالنسبة للأنماط الإدارية الأربعة: "الديمقراطي، السلطوي، الدبلوماسي، الفوضوي" جاءت قيمة (sig) الاحتمالية للأنماط الإدارية أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq$ (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر)".

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq$ (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر). ويعلل الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من جهة نظرهم حول الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس عليهم في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان والتي تعزى إلى سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر)، إلى الطريقة التي تم من خلالها اختيار المعلمين، فقد تم انتقاء فيها المعلمين بشروط معينة ووفق معايير محددة، وخضعوا لدورات تدريبية عديدة من قبل وزارة التربية والتعليم، وكذلك نظام الترقية التي يحظى بها الموظفون في وزارة الخدمة المدنية ومنهم المعلمون بعد كل خمس سنوات يحصل الموظف على ترقية درجة جديدة، كما هو وارد في قانون الخدمة المدنية

وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٠) قللت من تأثير سنوات الخبرة على النتيجة لها في استجابات عينة الدراسة حول الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس لتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أرشد، ٢٠١٩)، ودراسة (السيبي، ٢٠١٨)، ودراسة (البناء، ٢٠١٧)، ودراسة (السيد، ٢٠١٧)، ودراسة (المطيري، ٢٠١٧)، ودراسة (صرام، ٢٠١٤)، ودراسة (الشهراني، ٢٠١٣)، ودراسة (العدواني، ٢٠١٣)، ودراسة (أبو الخير، ٢٠١٣) ودراسة (الرشيد، ٢٠١٢)، ودراسة (الروشدي، ٢٠١١)، والتي أوضحت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الأنماط الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العدواني، ٢٠١٣)، والتي أوضحت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الأنماط الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح حملة المؤهل العلمي (٥ سنوات فأقل)، ولصالح حملة المؤهل العلمي (٦-١٠ سنوات).

والرسم البياني (٢،٤) يبين المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب سنوات الخبرة.



الشكل ٤، ٢ : المتوسطات الحسابية للأنماط الإدارية حسب سنوات الخبرة

٤، ٣، ٤ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ونصه: "هل توجد فروق طبيعية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في محافظة شمال الباطنة حول سلوكهم الإبداعي تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال الثالث - نظرا لاستخدام إجابات العينة - فقد اختبرت الفرضية

الآتية: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين في محافظة شمال الباطنة حول سلوكهم الإبداعي تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)".

ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرض الفرعي الأول: الذي ينص على أنه: الذي ينص على أنه: "لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين في محافظة

شمال الباطنة حول سلوكهم الإبداعي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

الجدول ٤، ١٥: الفروق الإحصائية بين متوسطات مجالات السلوك الإبداعي تعزى للجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	متغير الجنس (أنثى)		متغير الجنس (ذكر)		مجموعات الدراسة		
		العدد	المتوسط الانحراف الحسابي	العدد	المتوسط الانحراف الحسابي	المتوسط	الانحراف الحسابي	
٠,٠٨١	١,٧٤٧	٢٥٥	٠,٢٣٣	١٢٠	٣,٨٧	٣,٩١	٠,١٩٦	القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
٠,٠٩٥	١,٦٧١	٢٥٥	٠,٧٤٠	١٢٠	٣,٣٤	٣,٢٠	٠,٧٢٢	القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل
٠,٣٥٩	٠,٩١٩	٢٥٥	٠,٧٣٣	١٢٠	٣,٣١	٣,٢٤	٠,٧٤٥	القدرة على التغيير
٠,١٣٧	١,٤٩٢	٢٥٥	٠,٧٧٨	١٢٠	٣,٣١	٣,١٨	٠,٧٢٨	القدرة على المجازفة
٠,٢٠٣	١,٢٧٥	٢٥٥	٠,٥٢٩	١٢٠	٣,٤٦	٣,٣٨	٠,٥٠١	مجالات السلوك الإبداعي

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية "٣٧٣" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

يوضح الجدول رقم (٤، ١٥) بعد إجراء اختبار "Independent sample T-test" على

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمين في

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان نحو السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة تعزى

إلى متغير الجنس، حيث إن جميع درجات مستوى الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(٠,٠٠٥) فأقل، وأن القيمة الاحتمالية للسلوك الإبداعي ككل تساوي (٠,٢٠٣) وهي أكبر من

مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقيمة (ت) المحسوبة تساوي (١,٢٧٥)، وهي أقل من قيمة (ت)

الجدولية والتي تساوي (١,٩٦) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال

الباطنة يعزى إلى متغير جنس المعلمين (ذكر، أنثى)، كذلك بالنسبة لمجالات السلوك الإبداعي الأربعة: " القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة ، القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة" جاءت القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وقيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (1,96).

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين في محافظة شمال الباطنة حول سلوكهم الإبداعي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

وهو ما يوضح على أنه لا يوجد تأثير دال لمتغير الجنس نحو مستويات السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة من جهة نظرهم، وقد يعزو الباحث ذلك أن ممارسة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة شمال الباطنة إلى التماثل الجغرافي والاجتماعي والفكري في بيئة العمل المدرسي لدى المعلمين، إلى جانب أن وزارة التربية والتعليم تتبنى سياسات موحدة يتم تفعيلها من خلال تعميمها على المديرية العامة للتربية والتعليم، لذا نجد التشابه بينها بما لا يظهر اختلافًا في مستويات السلوك الإبداعي لدى المعلمين بالمحافظة سواء كانوا من الذكور أو الإناث ، نظرا لكون المعلمين بالمحافظة يمارسون مستويات متقاربة من السلوكيات الإبداعية بالمحافظة ، وكذلك يتعاملون مع نفس الأنماط والتعليمات والقوانين الإدارية التي يدير بها مديرو المدارس المعلمين بالمحافظة.

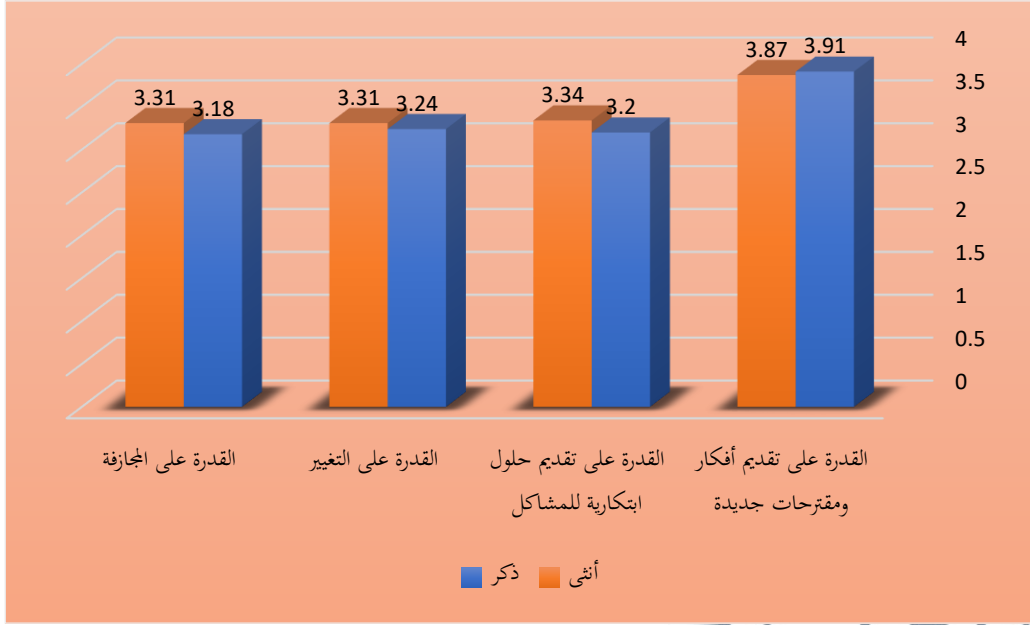
تتفق النتيجة جزئيا مع دراسة (المطيري، 2017)، والتي أوضحت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة من العاملين بإمارة القصيم نحو محاورها، تعزى لمتغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (عبيدة، 2016)، والتي أشارت على أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، ظروف العمل، السلوك الإبداعي) تعزى لمتغير الجنس، بينما تتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (الختلان، ٢٠١٦)، ودراسة (الزعيبي، ٢٠١٣)، والتي أوضحت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (شراذقة، ٢٠١٨)، والتي أوضحت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي ككل تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتختلف هذه النتيجة أيضا جزئيا مع دراسة (جاد الله، ٢٠١٦)، والتي بينت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، كما تختلف هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (بطرس، ٢٠١٥)، والتي جاءت فيها النتائج بوجود فروق دالة إحصائية بين البنين والبنات في مقياس السلوك الإبداعي، ومستويات السلوك الإبداعي، ومستويات التركيب الوراثي لجين مستقبلات الدوبامين ولصالح البنات، في حين تختلف هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (البعيج، ٢٠١٤)، والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات أفراد العينة حول السلوك الإبداعي تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور.

والرسم البياني (٣،٤) يبين المتوسطات الحسابية للسلوك الإبداعي للمعلمين حسب متغير

الجنس.



الشكل ٤، ٣ : المتوسطات الحسابية لمجالات السلوك الإبداعي حسب متغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفرض الفرعي الثاني: الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين في محافظة شمال الباطنة

حول سلوكهم الإبداعي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس فأعلى).

الجدول ٤، ١٦: الفروق الإحصائية بين متوسطات مجالات السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

مجموعات الدراسة	المؤهل العلمي بكالوريوس		المؤهل العلمي بكالوريوس		القيمة الاحتمالية
	أقل	أعلى	أقل	أعلى	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
	العدد	العدد	العدد	العدد	
القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	٣,٩٠	٠,١٩٩	٣,٨٧	٠,٢٥٠	١,٢٥٢
القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل	٣,٢٤	٠,٧٢١	٣,٣٦	٠,٧٥٣	١,٥٤٩
القدرة على التغيير	٣,٢٧	٠,٧٢١	٣,٣٠	٠,٧٥٩	٠,٤١٩
القدرة على المجازفة	٣,٢٣	٠,٧٤٦	٣,٣٢	٠,٧٨٥	١,١٢٥
مجالات السلوك الإبداعي	٣,٤١	٠,٥٠٢	٣,٤٦	٠,٥٤٥	٠,٩٧٣

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية "٣٧٣" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

يتبين من الجدول (٤، ١٧) بعد إجراء اختبار "Independent sample T-test" أن

القيمة الاحتمالية للسلوك الإبداعي ككل تساوي (٠,٣٣١) وهي أكبر من مستوى الدلالة

(٠,٠٥)، وقيمة (ت) المحسوبة تساوي (٠,٩٧٣) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي

(١,٩٦)، كذلك بالنسبة لمجالات السلوك الإبداعي جاءت القيمة الاحتمالية لها أكبر من

مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية، مما يدل على أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات السلوك

الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل،

بكالوريوس فأعلى)، ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرض الثاني يتبين صحة الفرض.

وقد يعزو الباحث السبب في الحصول على هذه النتيجة لاستجابات عينة الدراسة من

المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان لمتغير المؤهل العلمي:

(بكالوريوس فأقل، بكالوريوس فأعلى) إلى أنهم يتميزون بمؤهلات علمية ومسلكية ودورات تدريبية

في العلوم التربوية، ولديهم الرغبة في التغيير، ولديهم القدرة على الإبداع لتحقيق السلوكيات

الإبداعية في مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (شراذقة، ٢٠١٨)، والتي أظهرت النتائج فيها على

أنه لم تظهر فروقا إحصائية على متغير المؤهل العلمي لدى معلمي التربية الخاصة في الأردن

للسلوك الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة أيضاً جزئياً مع دراسة ، وتتفق هذه النتيجة أيضاً جزئياً مع

دراسة (جاد الله، ٢٠١٧) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية السلوك

الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل

العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيدة، ٢٠١٦)، والتي أوضحت بأنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تتفق

هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الختلان، ٢٠١٦)، والتي تبين على عدم وجود فروقات ذات دلالة

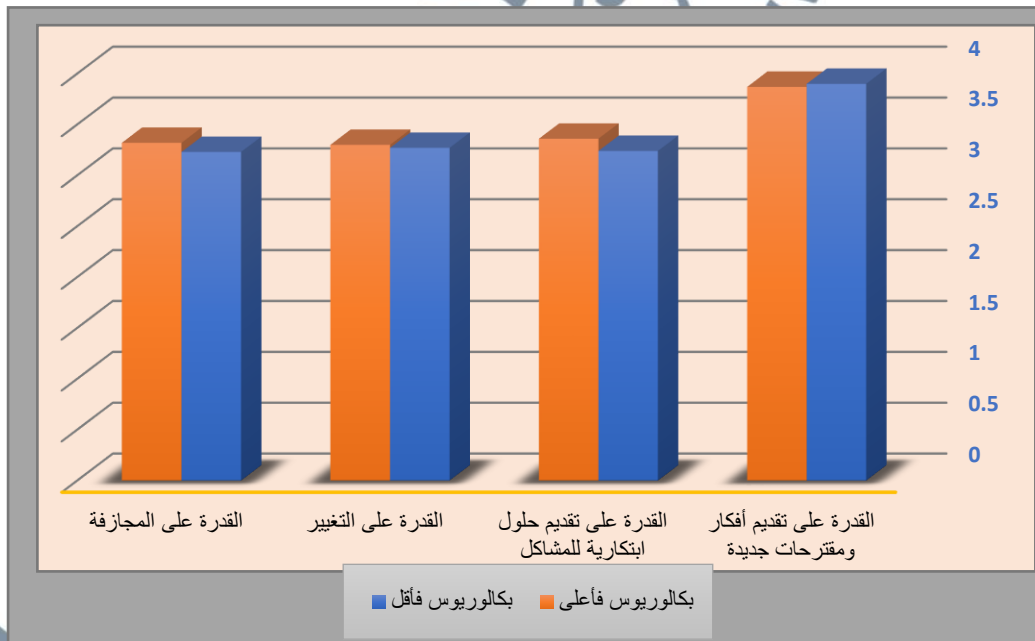
إحصائية عند مستوى $(0,05)$ فأقل وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي في جميع أبعاد السلوك الإبداعي،

وتتفق أيضاً هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (البعيج، ٢٠١٤) في عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في إجابات أفراد العينة حول مستوى السلوك الإبداعي

تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، في حين تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الزعيبي، ٢٠١٤)، والتي بينت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي أوضحت بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة فأقل، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، والتي أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدراسة من العاملين في إمارة منطقة القصيم نحو محور مستوى الإبداع الإداري لصالح أفراد مجتمع الدراسة حملة المؤهل العلمي الثانوية العامة فأقل، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشوارة، ٢٠١٠)، والتي أوضحت بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن نحو السلك الإبداعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. والرسم البياني (٤،٤) يبين المتوسطات الحسابية للسلوك الإبداعي للمعلمين حسب المؤهل العلمي.



الشكل ٤، ٤ : المتوسطات الحسابية لمجالات السلوك الإبداعي حسب المؤهل العلمي

ثالثاً: اختبار الفرض الفرعي الثالث: الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين في محافظة شمال الباطنة حول سلوكهم الإبداعي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر).

الجدول ٤، ١٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحرافات المعيارية			المتوسطات الحسابية			مجالات الدراسة
١١	٦ -	٥	١١	٦ -	٥	
سنة	١٠	سنوات	سنة	١٠	سنوات	
فأكثر	سنوات	فأقل	فأكثر	سنوات	فأقل	
٠,٢٢٠	٠,٢١٦	٠,٢٣٥	٣,٩٠	٣,٨٨	٣,٨٧	مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
٠,٧٣٩	٠,٧١١	٠,٧٦٧	٣,٢٩	٣,٢٨	٣,٣١	مجال القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل
٠,٧٤٩	٠,٧٣٥	٠,٧٢٥	٣,٢٦	٣,٢٩	٣,٣٢	مجال القدرة على التغيير
٠,٧٥٦	٠,٧٨٠	٠,٧٥٤	٣,٢٠	٣,٣٠	٣,٣٤	مجال القدرة على المجازفة
٠,٦١٦	٠,٦١٠	٠,٦٢٠	٣,٤١	٣,٤٣	٣,٤٦	مجالات السلوك الإبداعي

يلاحظ من الجدول رقم (١٧،٤) أن الفروق بين متوسطات مجالات السلوك الإبداعي في

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم على درجة ممارستهم لسلوكهم الإبداعي تعزى

لمتغير سنوات الخبرة هي فروق ظاهرية بسيطة، ولمعرفة إذا كانت هناك فروق جوهرية تم إجراء اختبار

تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (٤٩) يوضح ذلك.

الجدول ٤، ١٨: اختبار تحليل التباين الأحادي لمجالات السلوك الإبداعي تعزى لمتغير

سنوات الخبرة

مجموع مربعات التباين	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	مصادر التباين	مجالات الدراسة
٢,١٧٨	٢	١,٠٨٩	٢,٠٩٣	٠,١٢٥	بين المجموعات	النمط الديمقراطي
١٩٣,٥١٠	٣٧٢	٠,٥٢٠			داخل المجموعات	
١٩٥,٦٨٨	٣٧٤				المجموع	
٠,٣٢٦	٢	٠,١٦٣	٠,٦٤٩	٠,٥٢٣	بين المجموعات	النمط السلطوي
٩٣,٣٦٨	٣٧٢	٠,٢٥١			داخل المجموعات	
٩٣,٦٩٤	٣٧٤				المجموع	
٠,٠٣٤	٢	٠,٠١٧	٠,٠٥١	٠,٩٥١	بين المجموعات	النمط الدبلوماسي
١٢٤,٩٥٢	٣٧٢	٠,٣٣٦			داخل المجموعات	
١٢٤,٩٨٦	٣٧٤				المجموع	
٠,٣٣٤	٢	٠,١٦٧	٠,٣١٦	٠,٧٢٩	بين المجموعات	النمط الفوضوي
١٩٦,٩٤١	٣٧٢	٠,٥٢٩			داخل المجموعات	
١٩٧,٢٧٦	٣٧٤				المجموع	
٠,٤٦٢	٢	٠,٢٣١	٢,١٠٤	٠,١٢٣	بين المجموعات	مجموع مجالات الأنماط الإدارية
٢,١٧٨	٢	١,٠٨٩			داخل المجموعات	
١٩٣,٥١٠	٣٧٢	٠,٥٢٠			المجموع	

قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية "٣٧٢,٢" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠١

تبين من الجدول رقم (١٨،٤) بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي " One way

ANOVA"، وهو اختبار معلمي، يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول السلوك

الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات

فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر)، وقام الباحث باختيار هذا الاختبار نظرا لتباين العينة

لمتغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر).

إن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للسلوك الإبداعي تساوي (٠,٧٤٧) وهي أكبر من

مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقيمة (ت) المحسوبة تساوي (٠,٢٩٢) وهي أقل من قيمة (ف)

الجدولية والتي تساوي (٣,٠١)، كذلك بالنسبة لمجالات السلوك الإبداعي الأربعة: "القدرة على

تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل، القدرة على التغيير،

القدرة على المجازفة" جاءت القيمة الاحتمالية لهذه المجالات أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)،

وقيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-

١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر)، ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرض الثالث يتبين صحة

الفرض.

ويعلل الباحث هذه النتيجة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha$

$\geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات مجالات السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة

بسلطنة عمان بحسب إجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس المحافظة والتي تعزى

لمتغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر) على أنه لا يعتمد على

ممارسة المعلمين والمعلمات للسلوك الإبداعي على سنوات الخبرة الوظيفية لديهم بل على قناعاتهم، فهو يتوقف على مدى رغبة المعلمين في الالتزام بأنظمة وقوانين المؤسسة التعليمية، وقدرتهم على التكيف مع ظروف العمل وضغوطه المتعددة، ومدى استعدادهم لمعالجة ما يترتب من تلك الضغوط من مشكلات، وعلى ذلك الاستعداد يترتب ولاءهم لمهنة التعليم، وتحقيق السلوكيات الإبداعية في مدارسهم.

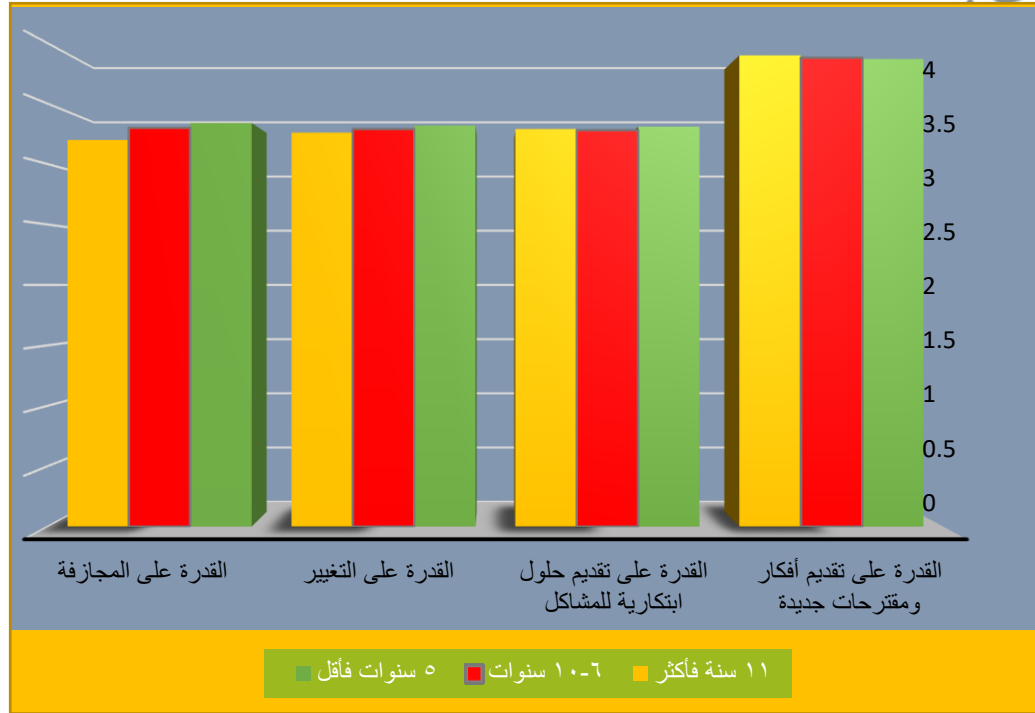
وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان على اختلاف عدد سنوات خدمتهم الوظيفية في شغل مهنة التعليم لديهم نظرة متقاربة حول أهمية سلوكهم الإبداعي، ما يجعل الفروق في درجة تقديراتهم لممارسة مديري المدارس في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان غير واضحة، كما أن المعلمين والمعلمات ذوي سنوات الخدمة الأقل قد التحقوا بالعديد من الدورات المكثفة التي تعقدتها المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة ما جعلهم يتساوون إلى حد كبير مع زملائهم المعلمين من ذوي سنوات الخدمة الطويلة.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (شراذفة، ٢٠١٨)، والتي أوضحت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على متغير سنوات الخبرة لدى معلمي التربية الخاصة في الأردن للسلوك الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، والتي أوضحت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مجتمع الدراسة من العاملين في إمارة منطقة القصيم نحو محور مستوى الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (القريوتي، ٢٠١٧)، والتي بينت بأنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم العاملين للسلوك الإبداعي في كلية العلوم الإدارية في الكويت تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق

هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (جاد الله، ٢٠١٧)، والتي أوضحت بأن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الختلان، ٢٠١٦)، والتي أشارت على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، في جميع أبعاد السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية بمحافظة حولي في الكويت من وجهة نظر المعلمين، بينما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (عبيدة، ٢٠١٦)، والتي أوضحت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لسنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة أيضاً جزئياً مع دراسة (البيع، ٢٠١٤)، والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى السلوك الإبداعي تبعا لمتغير سنوات الخبرة التعليمية، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الزعي، ٢٠١٣)، والتي أوضحت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو الخير، ٢٠١٣)، والتي أوضحت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي أوضحت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم تقل عن ٥ سنوات،

والرسم البياني (٥) يبين المتوسطات الحسابية للسلوك الإبداعي للمعلمين حسب المؤهل العلمي.



الشكل ٥،٤: المتوسطات الحسابية لمجالات السلوك الإبداعي حسب سنوات الخبرة

٥،٣،٤ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ونصه: "ما العلاقة الارتباطية بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال

الباطنة من وجهة نظر المعلمين وسلوكهم الإبداعي بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال - ونظرا لاستخدام أسلوب العينة - فقد اختبرت الفرضية

الآتية: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين وسلوكهم الإبداعي بسلطنة عمان".

ولإجابة عن هذا السؤال واختبار صحة الفرض الأول المرتبط به قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة على المحور الأول الأنماط الإدارية لمديري المدارس لاستبانة الدراسة واستجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني السلوك الإبداعي للمعلمين من استبانة الدراسة، والجدول رقم (١٩،٤) يوضح ذلك.

الجدول ١٩،٤: العلاقة بين مجالات الأنماط الإدارية والسلوك الإبداعي

القرار	السلوك الإبداعي		معامل الارتباط	مجالات الأنماط الإدارية
	الدلالة	مستوى الدلالة		
علاقة طردية إيجابية	دالة	٠,٠٠٠	**٠,٤٥٠	النمط الأول النمط الديمقراطي
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	غير دالة	٠,٠٧٥	٠,٠٩٢	النمط الثاني النمط السلطوي
علاقة طردية إيجابية	دالة	٠,٠٠٢	**٠,١٥٩	النمط الثالث النمط الدبلوماسي
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	غير دالة	٠,٢٣٩	-٠,٠٦١	النمط الرابع النمط الفوضوي
علاقة طردية إيجابية	دالة	٠,٠٠٢	**٠,٥٢٠	الأنماط الإدارية

يتضح من الجدول رقم (١٩،٤) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات

الأنماط الإدارية ومجالات السلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٥٢٠)،

والدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٠٥)، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي

تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وبين السلوك الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، ودراسة أبو الخير (٢٠١٣)، ودراسة الشواورة (٢٠١٠)، والتي تبين وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية وبين الإبداع الإداري، وتتفق هذه الدراسة جزئيا مع دراسة (الحميلي، ٢٠١٨)، والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، ودراسة (القيوتي، ٢٠١٧)، والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، ودراسة (عبيدة، ٢٠٠٦)، والتي جاءت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما جاءت دراسة (بطرس، ٢٠١٥) بوجود العلاقة الإحصائية ذات دلالة إحصائية بين مستويات السلوك الإبداعي والتربية الوراثية لجين مستقبلات الدوبامين لدى الرياضيين، ودراسة (البعيج، ٢٠١٤)، والتي أوضحت العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى تطبيق التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، ودراسة (القلاب، ٢٠١١) والتي بينت العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي، في حين جاءت دراسة (Chang. 2016)، والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالخدمة لمديري المدارس وسلوك التدريس الإبداعي، ودراسة (Craig. 2015)، والتي بينت العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، ودراسة (Kumari, N.2013)، والتي أوضحت العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

وبدلل الباحث ذلك إلى صحة الفرضيات التي طرحها سابقا، وهذا يوضح أن الأنماط الإدارية تساهم بشكل أو بآخر في تعزيز مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ويعزو الباحث ذلك للارتباط الوثيق بين الأنماط الإدارية وبين السلوك

الإبداعي، فكما جاء في الإطار النظري للدراسة فإن السلوك الإبداعي يحتاج إلى بيئة خصبة، وحرية تامة تسمح للسلوك الإبداعي للظهور مع توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين من أجل تنمية سلوكهم الإبداعي.

مع العلم أن نتائج هذه الدراسة الحالية تنطبق على جميع الفروض الفرعية التالية التي نتحدث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة والسلوك الإبداعي للمعلمين بسلطنة عمان.

١. توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والسلوك الإبداعي للمعلمين حيث كانت قيمة الارتباط (٠,٤٥٠)، عند مستوى (٠,٠٠٠) والدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٠٥)، وهذا دليل على أن النمط الإداري الديمقراطي الذي يمارسه مدير مدارس محافظة شمال الباطنة على المعلمين يعمل على تنمية سلوكهم الإبداعي، فمدير المدرسة الذي يمارس أسلوب النمط الإداري الديمقراطي يشعر المعلمين دائما أن آراءهم مسموعة ووجهات نظرهم مقبولة واقتراحاتهم لها أهمية كبيرة، كما أن هذا النمط من الإدارة يزيد من تشجيع قنوات الاتصال بين المدير والمعلمين، ويتيح لهم الفرصة للمناقشة حول المستجدات التربوية، ويشركهم في عملية التقييم المختلفة، ويتقبل منهم الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل، ويبدل مدير المدرسة جهدا كبيرا لمتابعة تنفيذ الأفكار الجديدة في العمل التي تناسب قدراتهم وتحقق أهداف مدرستهم، ويسهم النمط الديمقراطي في زيادة مستوى الصلاحيات الممنوحة للمعلمين من قبل مديري المدارس، ويؤدي إلى زيادة الإبداع لديهم، كما يسمح بالمزيد من التميز من قبل المعلمين مما يحفزهم على تبني القدرة على التغيير والمجازفة في تنفيذ أعمالهم، وهي جميعها مؤثرات تسهم في زيادة مستوى سلوكهم الإبداعي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين السلوك الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة

(المطيري، ٢٠١٧)، ودراسة (أبو الخير، ٢٠١٣)، ودراسة (الشوارة، ٢٠١٠)، حيث أثبتت وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين الإبداع الإداري.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري السلطوي وبين السلوك الإبداعي

للمعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٠٩٢)، عند مستوى (٠,٠٧٥)، والدلالة الإحصائية

أكبر من (٠,٠٠٥)، وهذا يدل على أن النمط الإداري السلطوي الذي يمارسه مديرو المدارس في

محافظة شمال الباطنة على المعلمين في مدارسهم لا يؤثر على تنمية سلوكهم الإبداعي في تلك

المدارس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة الذي يمارس أسلوب النمط السلطوي يلتزم

بحرفية القوانين ويحتفظ بكامل صلاحيات لنفسه ولا يسمح بتفويض جزء منها للمعلمين، كما أنه

يحد من حرية المعلمين والمعلمات في اختيار الطريقة التي يؤديون فيها أعمالهم المدرسية، ولا يسهم

بتعزيز مكانتهم أو دعم اجتهاداتهم، كما يسعى دائما أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم المعلمين،

ويتصرف معهم بحزم، بل قد يتجاهل في بعض الأحيان بما يقدمه المعلمون من حلول وبدائل مبتكرة

للمشكلات التي تواجههم في العمل، فهو شخصية لا تتقبل الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل ولا

يكثرث بقدرة المعلمين على تبني الأساليب الجديدة في العمل، وهذا كله يؤدي بطبيعة الحال إلى

انخفاض مستوى الدافعية للعمل ويقلل من الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي تنخفض معدلات

الإنجاز ويضعف سلوكهم الإبداعي، ووجود فجوة إدارية ونفسية بين الإدارة المدرسية والمعلمين

والعاملين والطلاب بها، فالبشر بطبيعتهم لا يتقبلون الأسلوب الإداري السلطوي الذي يحد من

فرص نموهم المهني والمعنوي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، ودراسة (الشواورة، ٢٠١٠)، والتي

بينت بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الأوتوقراطي وبين الإبداع الإداري، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (البناء، ٢٠١٧)، والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين السلوك الإبداعي، واختلفت هذه النتيجة أيضا مع دراسة (أبو الخير، ٢٠١٣)، والتي أوضحت وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي والإبداع الإداري.

٣. توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الدبلوماسي الذي يمارسه مديرو مدارس محافظة شمال الباطنة والسلوك الإبداعي للمعلمين بسلطنة عمان، حيث كانت قيم الارتباط (٠,١٥٩)، عند مستوى (٠,٠٠٢)، والدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٠٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة على أن النمط الإداري الدبلوماسي يلعب دورا مهما في تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين، لما للعلاقات الطيبة بين مديري المدارس في محافظة شمال الباطنة والمعلمين في مدارسهم، من أثر كبير في تكوين حالة الرضا والشعور بالارتياح لديهم، فمدير المدرسة الذي يتبنى ممارسة أسلوب النمط الإداري الدبلوماسي يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة في العمل، ويجعلهم يقوموا بتقديم حلول وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل، ويحرص على مشاركتهم في عملية صنع القرار، ويسمح للمعلمين على تبني الأساليب الجديدة في العمل، ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية، ويحاول جاهدا إرشاد المعلمين بالابتعاد عن الروتين، ويحث المعلمين على التطوير غير التقليدي وأن يعبروا عن آرائهم بحرية تامة، ويحد من درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة، فمستوى تنمية السلوك الإبداعي للمعلمين مرتبط بشكل كبير بالتقدير الذي يلقاه المعلمون من مديري المدارس ومستوى استجابة هؤلاء المديرين لحاجاتهم ومراعاتهم لمصالحهم وتوفير المناخ التربوي المناسب لهم.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الفوضوي والسلوك الإبداعي للمعلمين، حيث كانت قيم الارتباط (٠,٠٦١-)، عند مستوى (٠,٢٣٩)، والدلالة الإحصائية أكبر من (٠,٠٠٥)، ويعلل الباحث هذه النتيجة على أن النمط الإدارة الفوضوي يتسم بالتساهل وإعطاء الحرية المطلقة للمعلمين، وهذا يؤدي على انخفاض كبير في مستويات السلوك الإبداعي بسبب الفوضى الحادثة من ذلك التراخي وعقبات استخدام هذا النمط تؤدي إلى عرقلة السلوك الإبداعي لدى المعلمين، فكلما زاد استخدام هذا النمط الإداري انخفضت مستويات السلوك الإبداعي لدى المعلمين يؤدي إلى انخفاض كبير في مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وترجع الأسباب في ذلك إلى أن مدير المدرسة الفوضوي لا يشرف على المدرسة إلا بشكل طفيف، فهو يعتمد في تحقيق أهداف المدرسة على المعلمين دون توجيه منه، فمدير المدرسة هنا يفوض المعلمين في جميع الصلاحيات ويعطيهم الحرية في تحديد المسؤوليات، كما أنه يستجيب لرغبات المعلمين، ويسمح لهم بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حسب ظروفهم، ويوافق على أي تغيير يقترحه المعلمون في العمل، وقد يرجع سبب ذلك إلى ضعف تأثير النمط الإداري الفوضوي على عملية السلوك الإبداعي للمعلمين، وذلك لأن النمط الفوضوي لا يمارس بدرجة كبيرة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وهذا النمط الإداري مرفوض من قبل المعلمين في المحافظة؛ لأن المعلمين أكثر وعياً بالأنماط الإدارية التي تمارس عليهم وممارسة مثل هذا النمط يؤثر سلباً على السلوكيات الإبداعية للمعلمين.