

المهمة السادسة

مقرر مهارات بحثية ٢

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوثن

إشراف

د. أميرة جودة

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوثن

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٤

أولاً: البيانات الخاصة بالبحث الأول

- عنوان البحث العلمي: ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية.
- اسم الباحثة: الشامسي، فاطمة بنت حمدان.
- سنة النشر: ٢٠٢٣ م.
- الدرجة العلمية: رسالة ماجستير.
- الجامعة: صحار، سلطنة عمان.
- التخصص: الإدارة التربوية.

وصف وعرض البيانات مع توضيح المقاييس الوصفية المستخدمة:

تم وصف وعرض البيانات في الفصل الرابع من الدراسة المعنونة " ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية " على النحو الآتي:

- تم عرض بيانات الإحصاء الوصفي أولاً للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة، حيث تم حساب مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لمقياس ممارسة مديري ومديرات محافظة البريمي للقيادة التبادلية، والمتمثلة في المتوسط الحسابي، والوسيط، والمنوال، والانحراف المعياري، والتباين، والمدى، والالتواء، والتفلطح، والخطأ المعياري. وقد عكست البيانات تقارب قيم المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال، وهذا يعني أن قيم الانحراف المعياري والتباين تعتبر قيم صغيرة لأنها > 1 ؛ ويدل ذلك على تقارب القيم من المتوسط وعدم تشتتها، وقيمة المدى = ١,٧٣. كما أوضحت البيانات عدم وجود التواء ولا تفلطح؛ حيث إن قيمة الالتواء -١، وفيه التفلطح ١٤. وهما ينحصران بين +٢ و -٢، أما الخطأ المعياري للمتوسط $SE=0.3$ فهو صغير جداً لأن الدرجات غير مشتتة؛ لذا تم الحكم على توزيع البيانات بأنها موزعة توزيعاً طبيعياً.

- ثم جرى عرض بيانات الإحصاء الاستدلالي لاستعراض نتائج أسئلة الدراسة، حيث تمت الإجابة عن هذين السؤالين، من خلال تقسيم المتوسطات الحسابية باستخدام المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) % عدد الفئات، طول الفئة = (٥-١) % ٣ = ١,٣٣، ومن ثم تحديد حدود فئات المقياس بناءً على الاستجابات الخماسية على النحو الآتي: ضعيف (١-٢,٣٣)، متوسط (٢,٣٤-٢,٣٤).

(٣,٦٧)، عالٍ (٣,٦٨ - ٥,٠٠). ثم تمت الإجابة على السؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية؟" من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية، وعددها (٢٢) فقرة، والتي تم ترتيبها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي الأعلى فالأقل. وقد أوضحت البيانات أن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية هو مستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع البنود ($M=4.59$)، وبانحراف معياري مقداره ($SD=0.45$). ولاستكمال الإجابة عن السؤال الأول، حسبت كذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية، وعددها ثلاث محاور هي: (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)، وقد أوضحت البيانات أن جميع المحاور الثلاثة لمستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية عالٍ، وجاء ترتيب المحاور تنازلياً كما يلي: (محور العقوبة المشروطة، محور الإدارة بالاستثناء، محور المكافأة المشروطة)، وذلك بمتوسطات حسابية قدرها على التوالي: (٤,٥٩، ٤,٥٩، ٤,٥٨)، وبانحرافات معيارية (٠,٤٩، ٠,٤٩، ٠,٤٩). وفيما تلى ذلك، استعرضت البيانات المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من المحاور الثلاثة لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية على حدة، وهي: (المكافأة المشروطة،)، حيث حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لكل فقرة.

- ثم جرى عرض البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية تعزى لمتغير الجنس؟"، وذلك من خلال استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين. وقد أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن وصف عرض البيانات في هذه الدراسة تم فيه عرض بيانات الإحصاء الوصفي أولاً للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة، ثم عرض بيانات الإحصاء الاستدلالي لاستعراض نتائج سؤالي الدراسة الأول والثاني، مع مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وتفسيرها في ضوء رأي الباحث. كذلك عرضت بيانات الإجابة عن السؤال الثالث.

وقد اشتملت المقاييس الوصفية المستخدمة مقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الوسيط، المنوال)، ومقاييس التشتت (المدى، الانحراف المعياري، والتباين)، إضافة إلى الالتواء، والتفلطح، والمتوسط الحسابي.

ثانياً: الطرق المتبعة في عرض البيانات

- تم عرض البيانات في هذه الدراسة جدولياً وبيانياً، وذلك على النحو الآتي:
- تم عرض البيانات المتعلقة بالتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة جدولياً من خلال جدول تضمن (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، الانحراف المعياري، التباين، المدى، الالتواء، التفلطح، الخطأ المعياري)، مع التعليق الكتابي على هذه البيانات، ثم عرضها بيانياً من خلال رسم بياني عمودي يبين التوزيع الطبيعي لمتوسط القيادة التبادلية.

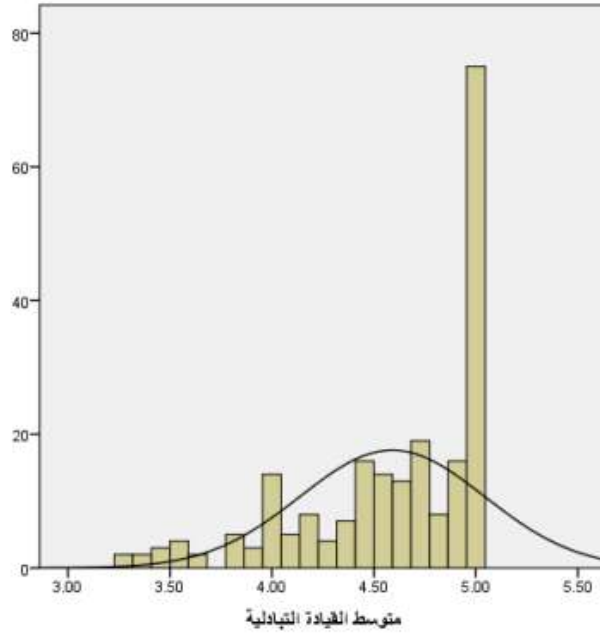
جدول 1.4

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية

المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدى	الالتواء	التفلطح	الخطأ المعياري
4.59	4.7	5	.45	.2	1.73	- 1	.14	.03

شكل 1.3

التوزيع الطبيعي لمتوسط القيادة التبادلية



ويوضح الشكل 1.3 توزيع متوسطات استجابات العينة، ويتضح أن توزيع البيانات يأخذ الشكل الطبيعي؛ حيث تنتوزع الاستجابات بانتظام حول المتوسط الحسابي.

- تم عرض البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للبحث جدولياً من خلال ستة جداول تضمنت (رقم الفقرة، نص الفقرة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المستوى)، مع التعليق الكتابي على هذه البيانات. وهنا يؤخذ على الباحثة عدم عرض البيانات المتعلقة بالسؤال الأول عرضاً بيانياً من خلال استخدام الرسوم البيانية.
- عرض البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للبحث جدولياً من خلال جدولين؛ أولهما يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مديري ومديرات محافظة البريمي للقيادة التبادلية حسب متغير الجنس، وثانيهما يوضح نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين، مع التعليق الكتابي على هذه البيانات. وهنا يؤخذ على الباحثة عدم عرض البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني عرضاً بيانياً من خلال استخدام الرسوم البيانية.

الملاحق:

رابط الفصل الرابع من الدراسة الأولى:

<file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9809-007-001-0215-4.pdf>

العنوان:	ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية
المؤلف الرئيسي:	الشامسي، فاطمة بنت حمدان بن صقر
مؤلفين آخرين:	الكيومي، محمد بن طالب بن مسلم(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2023
موقع:	صحار
الصفحات:	1 - 62
رقم MD:	1469120
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة صحار
الكلية:	كلية التربية والآداب
الدولة:	عمان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القيادة التربوية، القيادة التبادلية، الإدارة المدرسية، المؤسسات التربوية، محافظة البريمي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1469120

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشامسي، فاطمة بنت حمدان بن صقر، و الكيومي، محمد بن طالب بن مسلم. (2023). ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، صحار. مسترجع من <http://1469120/Record/com.mandumah.search/>

إسلوب MLA

الشامسي، فاطمة بنت حمدان بن صقر، و محمد بن طالب بن مسلم الكيومي. "ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية" رسالة ماجستير. جامعة صحار، صحار، 2023. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469120>

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

عرض نتائج أسئلة الدراسة

مناقشة النتائج

التوصيات

المقترحات البحثية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية. ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء المراجعة الأدبية والدراسات السابقة، حيث تناولت الدراسة سؤالين تم اختبارهما إحصائياً، وتم استخراج الإحصاءات الوصفية والاستدلالية للنتائج.

نتائج الدراسة

أولاً: الإحصاء الوصفي

للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُسبت قيمة الالتواء والتفلطح، واستُخرج الشكل البياني الموضح للتوزيع الطبيعي، وفيما يأتي عرضٌ لمتغيرات الدراسة والإحصاءات الوصفية.

جدول 1.4

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لمقاييس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية

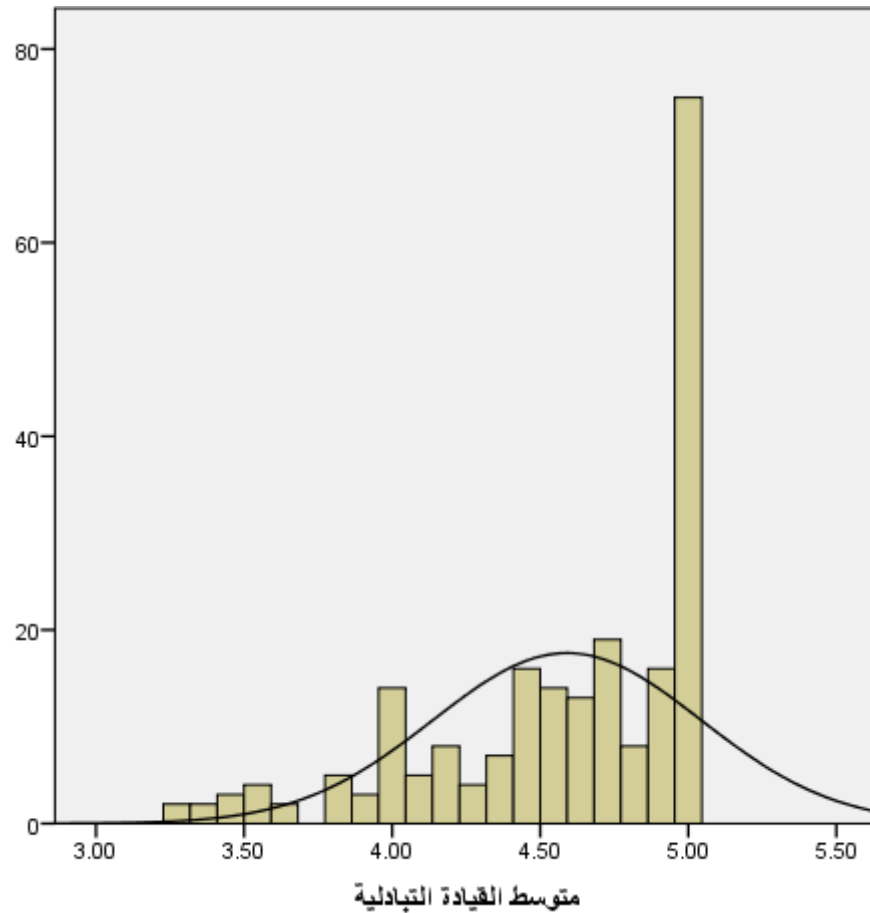
المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدى	الالتواء	التفلطح	الخطأ المعياري
4.59	4.7	5	.45	.2	1.73	- 1	.14	.03

ويتضح من الجدول 1.4 أن مقاييس النزعة المركزية هي: المتوسط الحسابي $M = 4.59$ ، والوسيط $MD = 4.7$ ، والمنوال $MO = 5$ ، ويُلاحظ تقارب قيم المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال. أما قيم مقاييس التشتت فقد جاءت على النحو التالي: الانحراف المعياري $SD = .45$ ، وقيمة التباين $V = .2$ ، وهذا يعني أن قيم الانحراف المعياري والتباين تعتبر قيم صغيرة لأنها > 1 ، ويدل

ذلك على تقارب القيم من المتوسط وعدم تشتتها، وقيمة المدى = 1.73، ويتضح أيضاً من خلال الجدول أنه لا يوجد التواء ولا تفلطح؛ حيث إن قيمة الالتواء -1، وقيمة التفلطح 0.14، وهما ينحصران بين +2 و-2، أما الخطأ المعياري للمتوسط $SE = 0.03$ فهو صغير جداً لأن الدرجات غير مشتتة؛ لذا يمكن الحكم على توزيع البيانات بأنها موزعة توزيعاً طبيعياً وهذا ما يؤكدده الشكل 1.3:

شكل 1.3

التوزيع الطبيعي لمتوسط القيادة التبادلية



ويوضح الشكل 1.3 توزيع متوسطات استجابات العينة، ويتضح أن توزيع البيانات يأخذ الشكل الطبيعي؛ حيث تتوزع الاستجابات بانتظام حول المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

نتائج السؤال الأول ومناقشتها

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية؟

للإجابة عن السؤال تم تقسيم المتوسطات الحسابية باستخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ عدد الفئات

طول الفئة = (5-1) ÷ 3 = 1.33

وبذلك تم تقسيم معايير الحكم على الفقرات وفق المستويات الثلاث وفق الجدول 2.4

جدول 2.4

حدود فئات المقياس بناء على الاستجابات الخماسية

المستوى	مدى المتوسطات
ضعيف	1 – 2.33
متوسط	2.34-3.67
عالٍ	3.68-5.00

ولاستكمال الإجابة حُسبت كذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس

ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية، والنتائج يوضحها الجدول 4.7.

جدول 4.7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس

محافظة البريمي للقيادة التبادلية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	يعبر المدير عن ثقته بالمعلمين لتحقيق الأهداف بشكل جماعي.	4.70	.54	عالي
2	يثني المدير على الأساليب الجديدة والمثمرة لتحقيق أهداف المدرسة.	4.67	.53	عالي
13	يحدد المدير للمعلم الإنجازات التي يجب أن يحققها لتفادي العقوبة.	4.67	.55	عالي
10	يتدخل المدير في المشكلات عندما تصبح جدية.	4.65	.54	عالي
15	يراقب المدير المشكلات المدرسية ويتخذ الإجراءات اللازمة.	4.64	.57	عالي
1	يوضح مدير المدرسة أهداف العمل للمعلمين.	4.64	.60	عالي
16	يتابع المدير الأخطاء التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.	4.64	.55	عالي
9	يعبر المدير عن رضاه عندما يحقق المعلم التوقعات منه.	4.62	.60	عالي
18	يحفز المدير المعلمين على تحقيق معايير العمل المدرسي.	4.62	.61	عالي
11	يحدد المدير للمعلم الإخفاقات التي تنطبق عليها العقوبة المشروطة.	4.61	.59	عالي
4	يقدر المدير جهود المعلمين المخلصين في عملهم.	4.60	.59	عالي
19	يتابع المدير التفاصيل الدقيقة لتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات في العمل.	4.58	.63	عالي

22	يهتم المدير بالقضايا الصعبة الخاصة بالعمل في المدرسة.	4.57	.64	عالي
6	يبلغ المدير المعلمين بمؤشرات الأداء المتميز للحصول على المكافأة.	4.56	.64	عالي
5	يكافئ المدير المعلمين ذوي الإنجازات المتميزة.	4.56	.67	عالي
3	يثير المدير الحماس لدى المعلمين.	4.55	.68	عالي
21	يصحح المدير الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف.	4.52	.68	عالي
7	يوفر المدير الأدوات اللازمة لأداء العمل.	4.52	.71	عالي
8	يقدم المدير المكافآت بعدالة بين المعلمين.	4.51	.69	عالي
14	يستبعد المدير المعلم غير الفاعل من فريق صنع القرار.	4.5	.71	عالي
20	يقضي المدير وقتاً كافياً لإرشاد المعلمين لتحقيق الأهداف.	4.49	.66	عالي
12	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن المعلم من إنجاز العمل المطلوب.	4.48	.71	عالي
	المتوسط الحسابي العام للمقياس	4.59	.45	عالي

يتضح من الجدول 4.6 أن المتوسط الحسابي لجميع بنود المقياس $M = 4.59$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD = .45$ ، وهذا يعني أن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية هو مستوى عالي، ويظهر من خلال الجدول 4.2 أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة 12 التي نصت على: "ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن المعلم من إنجاز العمل المطلوب" من المحور الثاني "العقوبة المشروطة" وقد حصل على متوسط $M = 4.48$ وبانحراف معياري $SD = .71$ ، بينما حصلت الفقرة: "يعبر المدير عن ثقته بالمعلمين لتحقيق الأهداف بشكل جماعي"

من المحور الثالث "الإدارة بالاستثناء" على أعلى متوسط حسابي $M=4.7$ وبانحراف معياري $SD=$ 54..

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة يوسف (2017) ودراسة القرعان (2020) في مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة التبادلية بأنه مرتفع، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المشابهة كدراسة السليمات (2020)، وهديب (2018)، وغانم (2017)، والروسان (2017)، والجمعي (2014)، والرفاعي (2013). حيث اجمعت على أن مستوى ممارسة العينة في كل دراسة كان متوسطاً، بينما الدراسة الحالية أظهرت مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية هو مستوى مرتفع. ويستدل على هذه النتيجة أن مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي ينظرون إلى القيادة التبادلية على مبدأ التبادل بين القائد والمرووسين؛ فمقابل الإنجاز يجد المرووس مكافأته. وجاء المستوى مرتفع بسبب وجود تصور واضح لمديري ومديرات مدارس محافظة البريمي في كيفية تطبيق أبعاد القيادة التبادلية، والتي تقوم على تبادل الثواب والعقاب جزاء العمل، كما يعزى ارتفاع مستوى ممارستهم للقيادة التبادلية إلى يقينهم بفاعليتها في المؤسسات التعليمية، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، على الرغم من تعدد الأنماط القيادية في هذه المؤسسات. تقوم القيادة التبادلية على مبدأ المكافأة والعقوبة المشروطة، وبالتالي تحتاج إلى الدعم المادي بشكل مستمر، مما يعني اعتماد المدير على مصادر للدعم المادي من مؤسسات المجتمع الخارجي، مع جدولة ميزانية خاصة لصرفها ولتدبير إمكانية تغطيتها للمكافآت المطلوبة، ونرى ذلك جلياً في مدارس المحافظة، حيث يساهم رجال الأعمال وأصحاب المشاريع والشركات في دعم المدارس مادياً، ثم تتولى المدرسة صرف هذه الميزانية في توزيع هذه المكافآت لمستحقيها. إضافة إلى دور المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي، حيث تقيم حفل تكريم للمعلمين المجيدين سنوياً، وتكريم للمعلمين المنجزين بشكل دوري، مما يخفف العبء المادي على المدرسة في التكريم.

ولاستكمال الإجابة عن السؤال الأول، حُسبت كذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية، والنتائج يوضحها الجدول 3.4.

جدول 3.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية للمحاور الثلاثة

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	المكافأة المشروطة	4.58	.49	عالٍ	3
2	العقوبة المشروطة	4.59	.47	عالٍ	1
3	الإدارة بالاستثناء	4.59	.49	عالٍ	2
	المتوسط الحسابي العام للمقياس	4.59	.45	عالٍ	

يتضح من الجدول 3.4 أن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية عالٍ، بلغ المتوسط الحسابي $M=4.59$ والانحراف المعياري $SD=.45$ ، وجاءت جميع المحاور بمستوى عالٍ أيضاً. جاء في الرتبة الأولى محور العقوبة المشروطة بمتوسط حسابي $M=4.59$ وانحراف معياري $SD=.47$ ، وفي المرتبة الثانية محور الإدارة بالاستثناء بمتوسط حسابي $M=4.59$ وانحراف معياري $SD=.49$ ، وفي المرتبة الثالثة محور المكافأة المشروطة بمتوسط حسابي $M=4.58$ وانحراف معياري $SD=.49$. هذا الترتيب يتوافق مع دراسة (السليمات، 2020) من حيث الرتبة، ولكن يختلف من حيث المستوى، فقد أظهر دراسة السليمات أن جميع محاور المقياس ذات مستوى متوسط، أما الدراسة الحالية فقد أعطت نتائج بأن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية عالٍ.

يُعزى سبب تصدر محور العقوبة المشروطة للمرتبة الأولى، إلى حرص مديري ومديرات محافظة البريمي على ضبط المدرس حرصاً شديداً، فالتركيز على العقوبة المشروطة يقلل من

المخالفات وتجنبها من قبل المعلمين، وبالتالي مستوى عالٍ من الاتقان وجودة في العمل. كما يعد تطبيق العقوبة المشروطة جزءًا من قوانين العمل المدرسي التي تحددها الجهة المسؤولة عن المؤسسة التعليمية، وبالتالي هي جزء من مهام المدير الموكلة إليه بمتابعتها.

وقد جاء ترتيب محور الإدارة بالاستثناء في الرتبة الثانية، ويعزى إلى الحرص الشديد من قبل مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي على تجنب تراكم المشكلات المدرسية؛ لأن الإدارة بالاستثناء تحتم على المدير التدخل في حل المشكلات والتقليل من حدتها وتفاقمها، فهو المسؤول عن ذلك باعتبارها جزءًا من مهام عمله.

وجاء محور المكافأة المشروطة في الرتبة الأخيرة؛ ويعزى السبب في ذلك إلى أن مكافأة المعلمين تحددها القوانين والأنظمة العليا، بحكم أن التعليم في السلطنة يتبع نظام المركزية، مما يعني قلة فاعلية وصلاحيات المدير في مجال المكافآت، فهي على الأغلب تتمثل في العلاوات والترفيعات التي تكون ضمن صلاحيات الجهات الأعلى.

ويتفق ترتيب محاور الدراسة الحالية مع الترتيب التي أظهرته نتائج دراسة (السليمات، 2020) في أن العقوبة المشروطة في الرتبة الأولى، يليها الإدارة بالاستثناء، وفي الرتبة الأخيرة المكافأة المشروطة.

أما بالنسبة للفقرات في كل محور، فالنتائج على النحو الآتي:

1- المكافأة المشروطة

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية لمحور المكافأة المشروطة، والنتائج يوضحها الجدول 4.4.

جدول 4.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية لمحور المكافأة المشروطة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يثني المدير على الأساليب الجديدة والمثمرة لتحقيق أهداف المدرسة.	4.67	.53	1	عالي
1	يوضح مدير المدرسة أهداف العمل للمعلمين.	4.64	.60	2	عالي
9	يعبر المدير عن رضاه عندما يحقق المعلم التوقعات منه.	4.62	.60	3	عالي
4	يقدر المدير جهود المعلمين المخلصين في عملهم.	4.60	.59	4	عالي
6	يبلغ المدير المعلمين بمؤشرات الأداء المتميز للحصول على المكافأة.	4.56	.64	5	عالي
5	يكافئ المدير المعلمين ذوي الإنجازات المتميزة.	4.56	.67	6	عالي
3	يثير المدير الحماس لدى المعلمين.	4.55	.68	7	عالي
7	يوفر المدير الأدوات اللازمة لأداء العمل.	4.52	.71	8	عالي
8	يقدم المدير المكافآت بعدالة بين المعلمين.	4.51	.69	9	عالي
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.58	.49		عالي

يتضح من الجدول 4.4 أن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية في محور المكافأة المشروطة عالٍ، بلغ المتوسط الحسابي $M=4.58$ والانحراف المعياري $SD=.49$ ، وجاءت جميع فقرات المحور بمستوى عالٍ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.51-4.67)، وجاءت الفقرة 2 والتي نصت على: "يثنى المدير على الأساليب الجديدة والمثمرة لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $M= 4.67$ وانحراف معياري $SD=.53$ بمستوى عالٍ. أما في المرتبة التاسعة جاءت الفقرة 8 والتي نصت على: "يقدم المدير المكافآت بعدالة بين المعلمين." بمتوسط حسابي $M= 4.51$ وانحراف معياري $SD=.69$ بمستوى عالٍ. ويعزى سبب تصدر الفقرة 2 في المرتبة الأولى إلى اتباع المديرين سياسة تحفيز العاملين معنوياً لاستحداث الأساليب المثمرة والأساليب الجديدة في العمل؛ لأن فيها كسراً للروتين وتجديداً وحدثاً لمسير العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. والثناء هو أسلوب من أساليب المكافأة المعنوية التي لا تحتاج إلى الدعم المادي لتفعيلها، فيكتفي المدير بتحديد ما يستحق من الثناء دون الحاجة إلى البحث عن مصادر للدعم المادي؛ وبذلك تكون هي أبسط أشكال المكافأة، وهو السبب في تصدرها للمرتبة الأولى.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السليمات (2020)، التي أظهرت أن العبارة: "يثير المدير الحماس لدى المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $M= 2.98$ ، ويعزى ذلك إلى أهمية تعزيز المعلمين بهدف زيادة الدافعية للعمل والإنجاز، وأن الحماس هو البديل الأفضل للتعويض عن التعزيز المادي في سبيل حصاد أفضل النتائج من الأهداف المرسومة، وكذلك تحقيق الأمن النفسي داخل البيئة المدرسية.

2- مجال العقوبة المشروطة

تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية لمحور العقوبة المشروطة، والنتائج يوضحها الجدول 4.5.

جدول 4.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية لمحور العقوبة المشروطة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يحدد المدير للمعلم الإنجازات التي يجب أن يحققها لتفادي العقوبة.	4.67	.55	1	عالي
10	يتدخل المدير في المشكلات عندما تصبح جدية.	4.65	.54	2	عالي
15	يراقب المدير المشكلات المدرسية ويتخذ الإجراءات اللازمة.	4.64	.57	3	عالي
11	يحدد المدير للمعلم الإخفاقات التي تنطبق عليها العقوبة المشروطة.	4.61	.59	4	عالي
14	يستبعد المدير المعلم غير الفاعل من فريق صنع القرار.	4.5	.71	5	عالي
12	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن المعلم من إنجاز العمل المطلوب.	4.48	.71	6	عالي
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.59	.47		عالي

يتضح من الجدول 4.5 أن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية في محور العقوبة المشروطة عالٍ، بلغ المتوسط الحسابي $M=4.59$ والانحراف المعياري $SD=.47$ ، وجاءت جميع فقرات المحور بمستوى عالٍ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.48-4.67)، وجاءت الفقرة 13 والتي نصت على: "يحدد المدير للمعلم الإنجازات التي يجب أن يحققها لتفادي العقوبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $M= 4.67$ وانحراف معياري $SD= .55$ بمستوى عالٍ. أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة 12 والتي نصت على: "ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن المعلم من إنجاز العمل المطلوب" بمتوسط حسابي $M= 4.48$ وانحراف معياري $SD= .71$ بمستوى عالٍ.

ويعزى السبب في تصدر الفقرة 13 في الرتبة الأولى، في أن مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي يحرصون على تطبيق القوانين وحازمون في الالتزام بالعقوبات وإبلاغها للمعلمين، ويظهرون التزاماً واضحاً بالخطط والأنظمة التي تحد من تفاقم المشكلات ومن حدوثها، وأن تحديد الإنجازات التي تحمي المعلم من العقوبة تجعل سير الأمور واضحة للطرفين، فالمعلم لا يستغرب إذا تعرض للعقوبة، والمدير يكون على بينة متى يستحق المعلم عقوبته.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السليمات (2020)، التي أظهرت أن العبارة: "تعريض المرؤوسين لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي $M= 3.05$ ، ويعزى السبب في ذلك للالتزام الذي يتبعه المدراء في تطبيق القوانين والحزم في تنفيذها، وأن الهدف منها هو الحد من المشكلات التي تؤدي إلى التقصير المؤثر على مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي تؤثر على الطلبة والمدرسة في عدم تحقيق الأهداف.

3- الإدارة بالاستثناء

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمقياس ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية لمحور الإدارة بالاستثناء، والنتائج يوضحها الجدول 4.6.

جدول 4.6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة

البريمي للقيادة التبادلية لمحور الإدارة بالاستثناء

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	يعبر المدير عن ثقته بالمعلمين لتحقيق الأهداف بشكل جماعي.	4.7	.54	1	عالي
16	يتابع المدير الأخطاء التي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة.	4.64	.55	2	عالي
18	يحفز المدير المعلمين على تحقيق معايير العمل المدرسي.	4.62	.61	3	عالي
19	يتابع المدير التفاصيل الدقيقة لتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات في العمل.	4.58	.63	4	عالي
22	يهتم المدير بالقضايا الصعبة الخاصة بالعمل في المدرسة.	4.57	.64	5	عالي
21	يصحح المدير الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف.	4.52	.68	6	عالي
20	يقضي المدير وقتاً كافياً لإرشاد المعلمين لتحقيق الأهداف.	4.49	.66	7	عالي
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.59	.49		عالي

يتضح من الجدول 4.5 أن مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية في محور الإدارة بالاستثناء عالٍ، بلغ المتوسط الحسابي $M= 4.59$ والانحراف المعياري $SD=.49$ ، وجاءت جميع فقرات المحور بمستوى عالٍ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.49-4.7) وجاءت الفقرة 17 والتي نصت على: "يعبر المدير عن ثقته بالمعلمين لتحقيق الأهداف بشكل جماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $M= 4.7$ وانحراف معياري $SD= .54$ بمستوى عالٍ. أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة 12 والتي نصت على: "يقضي المدير وقتاً كافياً لإرشاد المعلمين لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي $M= 4.49$ وانحراف معياري $SD= .66$ بمستوى عالٍ.

ويعزى السبب في تصدر الفقرة 17 في الرتبة الأولى، في أن مديري ومديرات محافظة البريمي يضعون في أولوياتهم تحقيق أهداف المدرسة بالشكل الجماعي، وإيمانهم بفعاليتها بمستوى أعلى من العمل الفردي. كما أن ثقة المدير هي الدافع الأقوى لإنجاز العمل، وأن القوة في التعاون والعمل الجماعي، ونلاحظ ارتفاع مستوى العبارة بسبب ارتفاع تطبيق العمل الجماعي في أغلب الأعمال المدرسية؛ وأن العمل في جماعات من الأسس المهمة التي تؤمن وزارة التربية والتعليم بسبب فعاليتها في إنجاز الأعمال وجودتها.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السليمات (2020)، التي أظهرت أن العبارة: "يتابع الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي $M= 3.05$ ، ويعزى السبب في ذلك أن أولوية المديرين والمسؤولين عن العملية التعليمية هي تحقيق أهداف المدرسة المخطط لها، والمتابعة المستمرة للأخطاء الضرورية للتصحيح المباشر والسريع.

نتائج السؤال الثاني

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية تعزى لمتغير الجنس؟
تم اختبار هذا السؤال باختبار ت لعينتين مستقلتين لمستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية حسب متغير الجنس والنتائج يوضحها الجدول 4.8

جدول 4.8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى ممارسة القيادة	ذكر	4.7	.46
التبادلية	أنثى	4.48	.41

يوضح الجدول 4.8 الفرق بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من المجموعتين في الاستجابات، بلغت نتائج الذكور في المتوسط الحسابي $M = 4.7$ والانحراف المعياري $SD = .46$ بينما نتائج مجموعة الإناث المتوسط الحسابي $M = 4.48$ والانحراف المعياري $SD = .41$.

جدول 4.9

نتيجة اختبار ت للعينتين المستقلتين

اختبار Levene's		اختبار ت							
قيمة F	الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	درجات الثقة من 95%	أقل	أعلى
1.42	.23	3.35	218	.000	.21	.05	.09	.32	
		3.56	217.9	.000	.21	.05	.09	.32	

يوضح الجدول 4.9 أن نتيجة اختبار Levene's درجة $F = 1.42$, $P = .23$ ، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق في التباين بين مجموعة الذكور والإناث؛ لذا سنعتمد على بيانات الصف الأول في اختبار ت، والتي تشير نتائجه إلى $t = 3.35$, $df = 218$, $P = .000$ ، وهنا قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما يلاحظ من الجدول 4.8 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات الاستجابة لعينة الدراسة حول ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، حيث ظهرت قيمة المتوسط الحسابي للذكور $M = 4.70$ ، وهي أعلى من المتوسط الحسابي للإناث $M = 4.48$.

تعزى النتائج لاختلاف الخصائص بين الذكور والإناث، حيث يحتاج الذكور إلى الثواب والعقاب أكثر من الإناث؛ لضمان انضباطهم في العمل، بينما تظهر المعلمات الإناث التزامًا بالقوانين والأنظمة، حيث يعتبر الثواب والعقاب بمثابة المساند لهن لمزيد من الإنجاز. بالتالي يحتاج المديرون الذكور لتطبيق القيادة التبادلية بشكل أكبر وأعمق للوصول إلى إتقان العمل لدى المعلمين، بينما المعلمات فإنهن بالفطرة دقيقات في العمل ويهتمن بالتفاصيل وينشغلن بصغائر الخطوات؛ مما ينتج عنه انضباط في العمل دون لجوء المديرات إلى المكافأة والعقوبة المشروطة بشكل كبير لضمان انضباط المعلمات في العمل. وهذا ما أظهرت النتائج الحالية للدراسة بأن المديرين الذكور أكثر تطبيقًا لممارسة القيادة التبادلية مقارنة بمديرات مدارس محافظة البريمي. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السليمات (2020)، ودراسة هديب (2018) اللتين أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية وفقًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

التوصيات

في ضوء ما تم عرضه في المراجعة الأدبية عن القيادة التبادلية، وضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، لخصت الباحثة مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير ممارسة وأداء مديري ومديرات المدارس للقيادة التبادلية كما يلي:

- الدعم المستمر لمديري ومديرات المدارس الذين يتمتعون بمهارات وخصائص القيادة التبادلية في مدارسهم، من خلال تنظيم مجالس استشارية على مستوى السلطنة، بحيث تتاح لهم الفرصة في المشاركة بأفكارهم وآرائهم.
- تنظيم الملتقيات العلمية والورش التدريبية واللقاءات التربوية المختلفة، ضمن خطط التنمية المهنية في المدرسة وبرامج تبادل الزيارات؛ بهدف تبادل الخبرات وتبسيط الضوء على

- الاهتمام بالبحوث والدراسات التي تسعى للتطوير المدرسي التربوي من خبرات القادة التبادليين في المحافظة.
- تضمين ممارسات ومهارات القيادة التبادلية في قائمة الواجبات والمهام الوظيفية لمديري ومديرات المدارس، وفي برنامج الترقية للمستويات الإدارية العليا.
- توفير الدعم لمديري ومديرات المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم؛ لتشجيعهم على المشاركة والحضور في البحوث وأوراق العمل التي تتناول القيادة التبادلية ضمن المؤتمرات التربوية والندوات الدولية.
- تخصيص اعتمادات مالية للمكافآت المدرسية التي تدفع لمزيد من التطبيق لممارسات القيادة التبادلية داخل المدارس.

المقترحات البحثية

- دراسة مستوى ممارسة مديري ومديرات مدارس السلطنة للقيادة التبادلية.
- دراسة درجة ممارسة مديري مدارس السلطنة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالأمان الوظيفي.
- دراسة درجة ممارسة مديري مدارس السلطنة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.
- دراسة درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البريمي للقيادة التبادلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- دراسة أثر القيادة التبادلية على الدافعية للعمل لدى المعلمين في مدارس محافظة البريمي.