

## الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري

### لدى مديري مدارس التعليم الأساسي

أ. علي به سيف به سعود العبري

#### الملخص :

تعد القيادة جزءاً أساسياً من العملية الإدارية، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمة، وحيث أن المؤسسة التعليمية (المدرسة) واجهت عقبات إدارية كثيرة نتيجة التطور المعرفي الهائل عبر السنين، كما واجهت العديد من العقبات والتي كان لزاماً على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يجد الحلول المناسبة لها، ويقدر ما يتمتع مدير المدرسة بسمات مميزة من ضمنها الإبداع الإداري، بقدر ما سيجد الحل الأنسب لتلك العقبات، وعلى الرغم من وجود قيادات مؤهلة في مدارسنا إلا أن هذه القيادات تهمل أبعاد الإبداع بكافة أنواعه مع إيمانهم بأنه بدون وجود مهارات الإبداع في المدرسة لن تحقق هذه المدرسة ما تصبو إليه من تميز ورفق وتطور منشود، وفي الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان التركيز على جوانب الإبداع الإداري سعياً منها إلى التطوير لدعم العملية التعليمية والتربوية إلى الأفضل من خلال النهوض بكفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية في جميع مراحل التعليم، ولقد نتج عن ذلك ظهور بعض الإبداعات والذي انعكس على بوضوح في حل بعض المشكلات وكذلك التميز في معظم الجوانب الإدارية والتعليمية ومنها رفع المستوى التحصيلي بطرق إبداعية جديدة.

وننتجها من حيث الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وكذلك مستويات الإبداع الإداري، ومن ثم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية)، وسيتم في الفصل التالي ذكر ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير الأنماط القيادية لرفع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

#### Abstract:

Leadership is an essential part of the administrative process. The leadership model is one of the main factors that contribute to shaping the nature of administrative functional relations within the organization. As the school faced many administrative obstacles as a result of the great cognitive development over the years, The principal of the school as an educational leader must find the appropriate solutions to it, and as much as the principal of the school has distinctive features, including administrative innovation, insofar as he will find the most appropriate solution to these obstacles, and despite the presence of qualified leaders in our schools, these leaders neglect the dimensions of creativity With the belief that without the creativity skills at school, this school will not achieve what it aspires to the excellence of paper and desired development, Recently, educational institutions in the Sultanate of Oman have begun to focus on the aspects of administrative innovation in an attempt to develop to support the educational and educational process for the better by improving the efficiency of employees in educational institutions in all stages of education. This has resulted in the emergence of some innovations, which reflected clearly in solving some of the problems as well as excellence in most aspects of administrative and educational, including raising the level of achievement in new creative ways. The various developments, the development of educational institutions in the Sultanate have become a necessary in the field of leadership and creativity.

The researcher used the descriptive approach in the study, and also relied on the statistical methods that are in the arithmetic averages, standard deviations, T-test, and the analysis test of the unilateral variance to identify the level of significance between the variables, were also used to verify the validity of the questionnaire by presenting it to a panel of arbitrators. The researcher extracted the coefficient of stability by equation Cornbrash Alpha for the areas of the questionnaire where so, the total degree of stability (0.95), has used (SPSS) program in analyzing data and extracting results

#### مقدمة :

تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمة،

وحيث أن المؤسسة التعليمية (المدرسة) واجهت عقبات إدارية كثيرة نتيجة التطور المعرفي الهائل عبر السنين، كما واجهت العديد من العقبات والتي كان

تعد القيادة جزءاً أساسياً من العملية الإدارية،  
ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في

وتحدد المشكلة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر العاملين وبناء عليه تنبثق منه السؤال الرئيس التالي :

(١)

١ الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

(٢) ما مستويات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

(٣) الى أي مدى توجد فروق دالة احصائيا في درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية)؟

(٤) ما التصور المقترح لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

#### أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

١- تطرقها إلى الإبداع الإداري والنمط القيادي، لما للأنماط القيادية من علاقة وطيدة بمستوى الإبداع الإداري.

٢- تقيد الإدارة العليا والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم، وكذلك المديرية العامة التابعة لها في التعرف على تأثير الأنماط القيادية على مستوى الإبداع لدى العاملين والمساهمة في تبني أفضل الطرق والوسائل لذلك.

٣- تسهم نتائج الدراسة في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في تعاملهم مع العاملين لديهم.

#### مصطلحات الدراسة :

- الإبداع الإداري: يعرفه السلمي (٢٠٠٨، ص ٩) على أنه : " القدرة على استخدام الخبرات

لزما على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يجد الحلول المناسبة لها، ويقدر ما يتمتع مدير المدرسة بسمات مميزة من ضمنها الإبداع الإداري، بقدر ما سيدرج الحل الأنسب لتلك العقبات، وعلى الرغم من وجود قيادات مؤهلة في مدارسنا إلا أن هذه القيادات تهمل أبعاد الإبداع بكافة أنواعه مع إيمانهم بأنه بدون وجود مهارات الإبداع في المدرسة لن تحقق هذه المدرسة ما تصبو إليه من تميز ورقي وتطور منشود.

وفى الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان التركيز على جوانب الإبداع الإداري سعيا منها إلى التطوير لدعم العملية التعليمية والتربوية إلى الأفضل من خلال النهوض بكفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية في جميع مراحل التعليم.

ولقد نتج عن ذلك ظهور بعض الإبداعات والذي انعكس على بوضوح في حل بعض المشكلات وكذلك التميز في معظم الجوانب الإدارية والتعليمية ومنها رفع المستوى التحصيلي بطرق إبداعية جديدة. وفي ظل المستجدات المختلفة أصبح تطوير المؤسسات التعليمية بالسلطنة ضرورة لا بد منها في المجال الإداري القيادي والإبداعي.

#### مشكلة الدراسة :

تحاول المؤسسات التعليمية القيام بدور واضح من أجل التطوير والإبداع في مختلف جوانب العمل الإداري، إلا أنه تلاحظ وجود بعض المشكلات وجوانب القصور، وخاصة في العلاقة بين المدير والعاملين وتأثير ذلك على مستوى الإنجاز وأولا والإبداع ثانيا، وقد يعزى ذلك إلى قلة الخبرة أحيانا، وانخفاض المؤهل العلمي أحيانا، وضعف الدعم من الإدارة العليا أحيانا أخرى للإدارات المدرسية.

وعليه يمكن طرح المشكلة بالسؤال الآتي:

ما علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

### المحور الأول: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

(١) دراسة: بينجتون (Pennington, 1998) بعنوان: " مبادئ القيادة وتحفيز المعلم في المدارس الثانوية ".

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي، ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين وذلك في المدارس الثانوية العامة في مدارس منطقة وسط تينيسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة، وكذلك وجود ارتباط سلبي بين المدير المنخفض في الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالمهمة وبين دافعية المعلمين، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية الداخلية والخارجية على مقياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس والعمر والخبرة.

(٢) دراسة: حسين (٢٠٠٠) بعنوان: " علاقة النمط القيادي لمدرء المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بمحافظة عدن ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتمثلت عينة الدراسة في جميع أعضاء الهيئة التدريسية من المعلمين والمعلمات بمحافظة عدن، واستخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن النمط الأوتوقراطي هو السمة الغالبة للمديرين والمديرات في المدارس الثانوية بمحافظة عدن، وكذلك وجود ارتباط إيجابي بين النمط القيادي وأداء الدور الوظيفي لصالح النمط الأوتوقراطي، وقد أوصت الدراسة بمقترحات أهمها: دعوة وزارة التربية والتعليم لوضع سياسات واستراتيجيات لتطوير مهارات القيادة لمديري المدارس من خلال التأهيل الأكاديمي وإقامة ورش عمل مناسبة، وكذلك توجيه مديري

والمعارف والإمكانات لتقديم أفكار جديدة متميزة من خلال التجارب المبدع مع المواقف المختلفة، ومع متغيرات بيئة العمل، وتقديم حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري".

- النمط القيادي: يعرفه العجارمة (٢٠١٢، ص ١١) على أنه: " الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية التي تساعد المدير في التأثير على المعلمين أو مقاومة تأثيرهم بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء معلميه ".

### الإطار النظري

ويرى الغساني (٢٠٠٦) في دراسته بعنوان: معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والتي توصلت إلى أن تقديرات المحاور الثلاثة لمعوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي قد حصلت على تقدير متوسط، وتفاوتت في درجة وجودها من حيث الترتيب مما يعني ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي المناسب.

أما دراسة الحارثي (٢٠١٤) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وتوصلت إلى أن تقديرات عينة الدراسة جاءت متوسطة في مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية.

اطلع الباحث على العديد من المصادر والمواقع المعروفة على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، ومكتبات الجامعات، والاستعانة ببعض الاخوة الزملاء، وتوصل إلى أن معظم الدراسات لم تتطرق بشكل مباشر إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وسيتم عرض هذه الدراسات محلية وعربية وأجنبية بحسب التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم التعليق عليها على النحو الآتي:

ومديرات المدارس إلى العناية بالعلاقات الجيدة بين النمط القيادي ودورهم في الوظيفة المدرسية.

### المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

(١) دراسة: الحرمي (٢٠٠٣) بعنوان معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري تلك المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل بها، وكذلك التعرف على درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المديرين والمساعدين والمعلمين الأوائل بلغت (٦٠٩) فرداً، منهم: (٨٥) مدير مدرسة، و(١١٥) مساعد مدير مدرسة، و(٤٠٩) معلم أول، وذلك في تسع محافظات ومناطق تعليمية بالسلطنة، واستخدمت الباحثة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، وكذلك فإن درجة أبعاد معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في بعدي: المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في بعد المعوقات الشخصية فقط، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي: المعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية، تعزى لتلك المتغيرات، وقد أوصت الدراسة بمقترحات أهمها: ضرورة العمل على تقوية أواصر العلاقة بين المدرسة والمجتمع

المحلي، وتشجيع السلوك الإبداعي ودعمه في العمل الإداري بالمدارس الثانوية، والعناية بتوفير المناخ التنظيمي الجيد والملائم لذلك، وكذلك ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات أخرى حول معوقات الإبداع الإداري بمختلف مراحل التعليم ونظمه في السلطنة، مع بحث أثر متغيرات أخرى على درجة وجود معوقات الإبداع الإداري.

(٢) دراسة: العساف (٢٠٠٤) بعنوان: " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في مستوى الإبداع وفقاً لمتغيرات: المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية، وكذلك التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مديرات المدارس لمعوقات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، وتمثلت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض، وجميع المشرفات الإداريات بالمكاتب الفرعية للإشراف التربوي بمدينة الرياض، واستخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس؛ حيث كان مستوى الإبداع دون المعدل، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في إدراك معوقات الإبداع الإداري بشكل عام، والمعوقات التنظيمية وفقاً لمتغير نوع المدرسة وذلك لصالح مديرات المدارس الأهلية،

ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزى لكل من المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزى لطبيعة المؤهل، وقد أوصت الدراسة بمقترحات أهمها: ضرورة تدريب مديري المدارس على تنمية أنماط القيادة الإيجابية كالقيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية وقيادة الفريق، وكذلك عمل برامج من شأنها تنمية الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية، بالإضافة إلى تشجيع الإدارات التعليمية ومراكز الإشراف التربوي للمديرين الذين يتبعون أنماط قيادية إيجابية تنمي الإبداع في مدارسهم، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين القياديين؛ حتى يصبح الإبداع مجالاً للتنافس.

٢) دراسة: الشميلة (٢٠٠٦) بعنوان: " الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين ". هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المديرين والمدرسات والمعلمين والمعلمات بلغت (١٣٠) مديراً ومديرة و(٦٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة في النمط الديمقراطي والتشاركي، ومتوسطة في السلوك الإبداعي، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - الموقع الجغرافي)، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة (٥ سنوات فأقل) ولصالح الذكور في البعد عن الإبداع والقدرة على التغيير، وقد أوصت الدراسة بمقترحات أهمها: منح مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة الأنماط الإدارية بفاعلية أكبر، وكذلك العمل على توفير البيئة التربوية المناسبة التي تسودها العدالة والمساواة بين

بالإضافة إلى أن الدراسة أظهرت من خلال استجابات أفراد الدراسة أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بمقترحات أهمها: ضرورة الاهتمام بإعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في اختيار مديرات المدارس؛ بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية، وكذلك منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن، ونتيح لهن قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف، بالإضافة إلى ضرورة العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس.

### المحور الثالث: الدراسات التي تناولت القيادة والإبداع الإداري :

١) دراسة: جبرة (٢٠٠٥) بعنوان: " الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، جدة، السعودية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية، ومعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة جدة التعليمية، بالإضافة إلى وضع توصيات ومقترحات لتطوير الأنماط القيادية التي لا تشجع الإبداع ولا تراعي المبدعين إلى أنماط تدفع عملية الإبداع في المدارس، وتمثلت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة التعليمية للعام الدراسي (١٤٢٦ - ١٤٢٧ هـ) والبالغ عددهم (٢٨٨) مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية)، ثم نمط القيادة المعتدلة، ويليه نمط القيادة الاجتماعية (النادي)، ثم نمط القيادة المتسلطة، ثم القيادة الأبوية، ثم نمط القيادة المتساهلة، وأخيراً نمط القيادة المتقلبة، كما أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سيادة المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة ثم المخاطرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، والذي يعرف على أنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والمتضمن التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المديرين والوظائف الإدارية (الأخصائي الاجتماعي، الأخصائي النفسي، أخصائي قواعد البيانات، أخصائي شؤون إدارية ومالية، منسق شؤون مدرسية) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية والبالغ عددهم (٤٤٥) فرداً بالعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧) م والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة والنوع.

#### جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة والنوع

للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ م بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية

الولاية	الوظيفة النوع	مساعد مدير	أخصائي اجتماعي	أخصائي شؤون إدارية ومالية	أخصائي قواعد بيانات	أخصائي نفسي	منسق شؤون مدرسية	الإجمالي
ابراء	الذكور	3	4	4	5	1	4	21
	الإناث	13	8	5	9	1	8	44
القابل	الذكور	5	3	3	3	0	2	16
	الإناث	9	5	3	4	2	3	26
المضيبي	الذكور	16	13	13	17	1	18	78
	الإناث	26	27	16	21	6	22	118
بدية	الذكور	3	4	4	4	1	4	20
	الإناث	8	7	7	7	2	7	38
دماء والطائين	الذكور	7	7	7	7	1	6	35
	الإناث	5	6	3	9	1	9	33
وادي بني خالد	الذكور	1	1	1	1		1	5
	الإناث	3	2	1	1	1	3	11
إجمالي الذكور		35	32	32	37	4	35	175
إجمالي الإناث		64	55	35	51	13	52	270
الإجمالي		99	87	67	88	17	87	445

المصدر: المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية ٢٠١٧ م - دليل الإحصاء السنوي

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

النفسي، أخصائي قواعد البيانات، أخصائي شؤون إدارية ومالية، منسق شؤون مدرسية) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية، مع الإشارة إلى أن

تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٤٤٥) من مساعدي المديرين والوظائف الإدارية (الأخصائي الاجتماعي، الأخصائي

الإلكترونية الغير مسترجعة (٥٥) استبانة والذي يمثل ما نسبته (١٢%)، والجدول (٢) يوضح التوزيع حسب الوظيفة والنوع بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية:

أغلب العينة كانت من الإناث؛ لأن جميع الهيئة الإدارية بالحلقة الأساسية الدنيا (١-٤) هي من الإناث فقط. وصل عدد الاستبانات الإلكترونية المسترجعة (٣٩٠) استبانة من أصل (٤٤٥) استبانة والذي يمثل ما نسبته (٨٨%)، بينما كان عدد الاستبانات

## جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة والنوع

الإناث		الذكور				النوع
الاستبانات الإلكترونية غير المسترجعة	الاستبانات الإلكترونية المسترجعة	الاستبانات الإلكترونية الموزعة	الاستبانات الإلكترونية غير المسترجعة	الاستبانات الإلكترونية المسترجعة	الاستبانات الإلكترونية الموزعة	الوظيفة
١١	٥٣	٦٤	٦	٢٩	٣٥	مساعد مدير
٧	٤٨	٥٥	٣	٢٩	٣٢	الأخصائي الاجتماعي
٣	٣٢	٣٥	٢	٣٠	٣٢	أخصائي شؤون إدارية ومالية
٥	٤٦	٥١	٥	٣٢	٣٧	أخصائي قواعد بيانات
٢	١١	١٣	٠	٤	٤	الأخصائي النفسي
٦	٤٦	٥٢	٥	٣٠	٣٥	منسق شؤون مدرسية
٣٤	٢٣٦	٢٧٠	٢١	١٥٤	١٧٥	المجموع الكلي
%١٣	%٨٧	%١٠٠	%١٢	%٨٨	%١٠٠	النسبة المئوية

أ- وصف عينة الدراسة حسب النوع : يوضح

الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع.

## رابعاً: وصف عينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة بعض المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، والمتمثلة في النوع والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية.

## جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار إناث	النسبة المئوية	التكرار ذكور	الوظيفة
% ٢٣	٥٣	% ١٩	٢٩	مساعد المدير
% ٢٠	٤٨	% ١٩	٢٩	الأخصائي الاجتماعي
% ١٤	٣٢	% ١٩.٥	٣٠	أخصائي شؤون إدارية ومالية
% ١٩	٤٦	% ٢٠	٣٢	أخصائي قواعد البيانات
% ٥	١١	% ٣	٤	الأخصائي النفسي
% ١٩	٤٦	% ١٩.٥	٣٠	منسق شؤون مدرسية
% ١٠٠	٢٣٦	% ١٠٠	١٥٤	المجموع
	الإناث		الذكور	المجموع الكلي للعينة
%٦٠	٢٣٦	%٤٠	١٥٤	

يتضح من الجدول (٣) السابق أن نسبة العينة من الذكور تمثل (٤٠%)، بينما تمثل نسبة العينة من الإناث (٦٠%).

ب- وصف عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي : يوضح الجدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جملة الإناث	الإناث			جملة الذكور	الذكور			الوظيفة
	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
٥٣	٦	٣٧	١٠	٢٩	٥	٢٠	٤	مساعد المدير
٤٨	٠	٤٨	٠	٢٩	٠	٢٩	٠	الأخصائي الاجتماعي
٣٢	٠	٢٩	٣	٣٠	٠	١٤	١٦	أخصائي شؤون إدارية ومالية
٤٦	١	٤٣	٢	٣٢	٤	١٥	١٣	أخصائي قواعد البيانات
١١	٠	١١	٠	٤	١	٣	٠	الأخصائي النفسي
٤٦	٠	١٠	٣٦	٣٠	٠	٥	٢٥	منسق شؤون مدرسية
٢٣٦	٧	١٧٨	٥١	١٥٤	١٠	٨٦	٥٨	المجموع
%١٠٠	%٣	%٧٥	%٢٢	%١٠٠	%٦	%٥٦	%٣٨	النسبة المئوية

تمثل ما نسبته (٦%) من جملة الذكور، ومن مؤهلات الدراسات العليا من الإناث ما نسبته (٣%) من جملة الإناث.

ج- وصف عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية: يوضح الجدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

يتضح من الجدول (٤) السابق أن عينة الدراسة من مؤهلات الدبلوم من الذكور تمثل ما نسبته (٣٨%) من جملة الذكور ومؤهلات الدبلوم من الإناث ما نسبته (٢٢%) من جملة الإناث، بينما تمثل عينة الدراسة من مؤهلات البكالوريوس من الذكور ما نسبته (٥٦%) من جملة الذكور، ومن مؤهلات البكالوريوس من الإناث ما نسبته (٧٥%) من جملة الإناث، أما مؤهلات الدراسات العليا في عينة الدراسة من الذكور

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

الإناث				الذكور				الوظيفة
سنوات الخبرة الإدارية				سنوات الخبرة الإدارية				
١٥ سنة فأكثر	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١٥ سنة فأكثر	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	
١٢	١٦	١١	١٤	٥	٥	١٩	٠	مساعد المدير
٠	١٢	٢٨	٨	٠	١٠	١٩	٠	الأخصائي الاجتماعي
٦	٣	١٥	٨	١١	٢	٧	١٠	أخصائي شؤون إدارية ومالية
٢	٨	٣١	٥	٦	١	٢٣	٢	أخصائي قواعد البيانات
٠	٠	٢	٩	٠	٠	١	٣	الأخصائي النفسي
١٣	١٦	٩	٨	١٠	٤	٩	٧	منسق شؤون مدرسية
٣٣	٥٥	٩٦	٥٢	٣٢	٢٢	٧٨	٢٢	المجموع
%١٤	%٢٣	%٤١	%٢٢	%٢١	%١٤	%٥١	%١٤	النسبة المئوية



ب- عداد الاستبانة بصورتها النهائية واشتملت على (٨٢) عبارة منها (٤٠) عبارة في المجال الأول و(٤٢) في المجال الثاني.

▪ استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة التقدير لكل فقرة من فقرات الاستبانة على النحو التالي؛ دائما : خصص لها ٥ درجات ، غالبا : خصص لها ٤ درجات، أحيانا : خصص لها ٣ درجات، نادرا : خصص لها درجتان، أبدا : خصص لها درجة واحدة.

#### صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعددهم ثمانية عشر من حملة مؤهل الدكتوراه، من أساتذة الجامعات، والخبراء، ومدراء الدوائر بالمحافظة التعليمية بشمال الشرقية؛ وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم حول صياغة الفقرات ومناسبتها ووضوحها.

#### ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها بشكلها النهائي على مجموعة من أفراد العينة بلغت أربعة وعشرين من مساعدي المديرين (١٠ من الذكور و ١٤ من الإناث)، ومن ثم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام حزم البرامج (SPSS) بغرض حساب معامل الثبات بواسطة كرونباخ ألفا، حيث جاء متوسط معامل الثبات الكلي (٠.٧٩)، وبعد ثلاثة أسابيع تم توزيع الاستبانة مرة أخرى على نفس المجموعة، وتم حساب معامل الثبات بواسطة كرونباخ ألفا، ووجد أنه يساوي (٠.٨٢) وبعد التطبيق الفعلي لجميع عينة الدراسة ككل جاء معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٥) وهي درجة عالية يجعل متغيرات الدراسة موضع ثقة كبيرة والجدول (٨) يوضح قيمة كرونباخ ألفا لكل مجال من محاور الدراسة لجميع عينة الدراسة.

يتضح من الجدول (٥) السابق أن نسبة عينة الدراسة من كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات في الذكور تمثل (١٤ %) من جملة الذكور، ومن الإناث ما نسبته (٢٢%) من جملة الإناث، بينما من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من الذكور تمثل ما نسبته (٥١ %) من جملة الذكور، ومن الإناث ما نسبته (٤١ %) من جملة الإناث، بينما تمثل نسبة عينة الدراسة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة من الذكور ما نسبته (١٤ %) من جملة الذكور، ومن الإناث ما نسبته (٢٣ %) من جملة الإناث، وجاءت نسبة عينة الدراسة من كانت خبرتهم الإدارية ١٥ سنة فأكثر من الذكور ما نسبته (٢١ %) من جملة الذكور، ومن الإناث ما نسبته (١٤ %) من جملة الإناث.

#### خامسا : أداة الدراسة :

تم تصميم الاستبانة بعد الاستعانة ببعض المصادر والدراسات السابقة، والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل: دراسة الرفاعي (٢٠١٣) ودراسة العجارمة (٢٠١٢) ودراسة عزازي (٢٠١٢) ودراسة عياصرة (٢٠٠٣)، وكذلك بالتواصل مع بعض الأساتذة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي، ومن ثم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

#### أ- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة على النحو

##### التالي :

المجال الأول : الأنماط القيادية ولها ثلاثة أنماط : النمط الديمقراطي (التشاركي)، النمط الأوتوقراطي (السلطي)، النمط التسبيبي (الحر).

المجال الثاني : الإبداع الإداري وله ستة أبعاد: التحسس للمشكلة ، الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، المخاطرة والتحدي، القدرة على التحليل.

### سادسا: المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدم الأساليب التالية:

أ- النسب المئوية والتكرارات لحساب المتوسطات والانحراف المعياري للفقرات.

ب- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات الفقرات.

ج- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

د- اختبار (one sample test) لمتوسط عينة واحدة.

هـ- اختبار تحليل التباين لعدة عينات (one way ANOVA).

### المحور الثاني: نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، ويمكن عرضها حسب تسلسل أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### ولإجابة على السؤال الثاني:

ما مستويات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

بعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة الإحصائية للمجال الثاني، والجدول (٦) يوضح ذلك.

#### جدول (٦)

مستويات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال الثاني الإبداع الإداري
مرتفعة	الثالث	٠.٧١	٣.٨٥	٧	أ التحسس للمشكلة
مرتفعة	الثاني	٠.٧٧	٣.٩٣	٩	ب الطلاقة
مرتفعة	الخامس	٠.٧٣	٣.٦٩	٧	ج الأصالة
مرتفعة	الأول	٠.٦٧	٣.٩٤	٧	د المرونة
مرتفعة	السادس	٠.٦٩	٣.٦٨	٧	هـ المخاطرة والتحدي
مرتفعة	الرابع	٠.٧٥	٣.٨٠	٥	و القدرة على التحليل
مرتفعة		٠.٦٥	٣.٨١	٤٢	الدرجة الكلية للمجال الثاني

يتضح من الجدول (٦) السابق ما يلي:

الدورات التدريبية ذات العلاقة بأهمية الإبداع الإداري وكيفية الاستفادة منه في تطوير المدرسة في مختلف الجوانب التربوية والإدارية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السليمي (٢٠٠٨) ودراسة جبر (٢٠١٠) ودراسة الصاعدي (٢٠١٠) ودراسة الليثي (٢٠٠٨)، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة

أن الدرجة الكلية في مستوى الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لمديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاءت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى حرص الكثير من مديري المدارس على السعي في تميز مدارسهم، بالإضافة إلى وجود بعض

- إن ترتيب أبعاد الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاء على النحو الآتي:  
المرتبة الأولى : بعد المرونة بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٧).
- المرتبة الثانية : بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٧).
- المرتبة الثالثة : بعد التحسس للمشكلة بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٠).
- المرتبة الرابعة : بعد القدرة على التحليل بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٥).
- المرتبة الخامسة : بعد الأصالة بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٣).
- المرتبة السادسة : بعد المخاطرة والتحدي بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٩).

#### وللإجابة على السؤال الثالث:

هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية)؟

أ- الجزء الأول: متغير النوع (ذكور، إناث):

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لجميع المجالات وفقا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حسب الجدول (٥)، ثم اختبارات (T-test) حسب الجدول (٧) بعد الجدول التالي .

العساف (٢٠٠٤) ودراسة القشيشي (٢٠١٤) واللذان أوضحنا بأن الدرجة الكلية للإبداع الإداري جاءت ضعيفة، وكذلك دراسة عزازي (٢٠١٢) ودراسة جدعون (٢٠١٣) واللذان أوضحنا بأن الدرجة الكلية للإبداع الإداري جاءت متوسطة.

- حصل بعد المرونة على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٤)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٧) وبدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى توافق عينة الدراسة في أهمية وجود المرونة في التعامل الإداري مع العاملين من أجل إنجاز العمل بالصورة المطلوبة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصاعدي (٢٠١٠) والتي أوضحت بأن الدرجة الكلية للبعد جاءت عالية، بينما حصل بعد المخاطرة والتحدي على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٦٨)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٩) وبدرجة مرتفعة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في جزء من دراسة الصاعدي (٢٠١٠) والتي أوضحت بأن هذا البعد جاء في المرتبة الأخيرة ولكنها بدرجة متوسطة، وقد يعزى هذا إلى عدم وجود الصلاحيات الكافية لدى مديري المدارس، وما يترتب على ذلك من عدم المقدرة على اتخاذ قرارات ذات جراءة عالية تتحدى الروتين الموجود، وتغير من الواقع الحالي، كما جاء المتوسط العام الكلي لممارسات الإبداع الإداري بلغ (٣.٨١)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٥) وهو يشير لدرجة كبيرة من التوافق بين أفراد عينة الدراسة على أهمية القيادة الإبداعية.

جدول (٧)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق في درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعا لمتغير النوع

دلالة (ت) إحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	انثى		ذكر		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	*٠.٠٠١	٢.٧٧	٠.٢٣	٣.٢٧	٠.٢٧	٣.٢٠	المجال الأول الأنماط القيادية
دالة	*٠.٠٠٠	٤.٣١	٠.٦٤	٣.٩١	٠.٦٤	٣.٦٤	المجال الثاني الإبداع الإداري

كل من قاضي (٢٠٠٧) ودراسة الشهراني (٢٠١٣) ودراسة عياصرة (٢٠٠٣) والتي أوضحت وجود فروق دالة إحصائية في النمط القيادي لصالح الذكور، كما يشير أيضا إلى توافق الرأي بين أفراد عينة الدراسة (ذكورا، وإناثا) على تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على ممارسة الإبداع الإداري.

ولمعرفة الفروق في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي المؤثر على الإبداع الإداري لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعا لمتغير النوع من وجهة نظر عينة الدراسة، تم إجراء اختبار ت (T-test)، والجدول (١٣) يبين نتائج هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (١٢) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الشعور بوجود ممارسة الأنماط القيادية وتأثيرها على الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة بين الذكور والإناث ولصالح الإناث حسب ما يشير إليه المتوسط الحسابي، وقد يعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس لديهن خبرة أكثر في التعامل مع مختلف أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي أكثر إيجابية وتميز في اختيار النمط القيادي الأنسب، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عزازي (٢٠١٢)، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة

جدول (٨)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق في الممارسة العملية للنمط القيادي المؤثر على القيادة الإبداعية لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعا لمتغير النوع

دلالة (ت) إحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	انثى		ذكر		المجال الأول الأنماط القيادية
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	٠.٠٠٠*	٣.٨٧	٠.٥٩	٤.١٣	٠.٧٠	٣.٨٨	النمط الديمقراطي (التشاركي)
غير دالة	٠.٨٠	٠.٢٥	٠.٤٥	٢.٩٧	٠.٤٣	٢.٩٩	النمط الأوتوقراطي (التسلطي)
غير دالة	٠.٥٢	٠.٦٤	٠.٤٤	٢.٧١	٠.٤٣	٢.٧٤	النمط التسيبي (الحر)

ب- الجزء الثاني: متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) :  
للإجابة على هذا التساؤل تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لجميع المجالات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) حسب الجدول (٨)، ثم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب الجدول (٩).

يتضح من الجدول (٨) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > \alpha$ ) في الممارسة العملية للنمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) على مستوى الإبداع الإداري لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعاً لمتغير النوع من وجهة نظر عينة الدراسة؛ حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائياً في النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) لصالح الإناث بحسب ما يشير إليه المتوسط الحسابي.

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية، والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	المجال الأول الأنماط القيادية
٣.٨٧	٤.٠٢	٤.٠٦	النمط الديمقراطي (التشاركي)
٢.٩٣	٢.٩٦	٣.٠٣	النمط الأوتوقراطي (التسلطي)
٢.٦٢	٢.٧٣	٣.١٩	النمط التسيبي (الحر)
٣.٣٣	٣.٢٣	٣.٢٤	الدرجة الكلية للمجال الأول
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	المجال الثاني الإبداع الإداري
٣.٧٢	٣.٨٣	٣.٩٠	التحسس للمشكلة
٣.٩٥	٣.٨٧	٤.٠٦	الطلاقة
٣.٧٨	٣.٦٩	٣.٦٧	الأصالة
٣.٩٩	٣.٩٤	٣.٩٢	المرونة
٣.٨٨	٣.٧٠	٣.٦٠	المخاطرة والتحدي
٣.٨٤	٣.٧٥	٣.٩١	القدرة على التحليل
٣.٨٦	٣.٨٠	٣.٨٤	الدرجة الكلية

ثم الدبلوم بمتوسط (٣.٨٤)، ثم البكالوريوس بمتوسط (٣.٨٠).

ولمعرفة الفروق في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي، ومستوى القيادة الإبداعية لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي

اعتماداً على نتائج الجدول (٩) السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأنماط القيادية لدى الدراسات العليا جاءت أعلى قيمة بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، ثم الدبلوم بمتوسط (٣.٢٤)، ثم البكالوريوس بمتوسط (٣.٢٣)، بينما في الإبداع الإداري كانت الدرجة الكلية لدى الدراسات العليا (ماجستير+ دكتوراه) جاءت أعلى قيمة بمتوسط حسابي (٣.٨٦)،

(One Way ANOVA)، والجدول (١٠) يبين نتائج هذا التحليل.

جدول (١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي وتأثيره على القيادة الإبداعية لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الأول الأنماط القيادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٠.١٥ ٢٣.٩٩ ٢٤.١٤	٠.٠٧ ٠.٠٦	١.١٨	٠.٣١
النمط الديمقراطي (التشاركي)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٠.٥٨ ١٦٠.٠٣ ١٦٠.٦١	٠.٢٩ ٠.٤١	٠.٧١	٠.٤٩
النمط الأوتوقراطي (التسلطي)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٠.٥٠ ٧٤.٨٥ ٧٥.٣٥	٠.٢٥ ٠.١٩	١.٢٩	٠.٢٨
النمط التسبيبي (الحر)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٤.٨٤ ٦٨.١٨ ٧٣.٠٢	٢.٤٢ ٠.١٨	١٣.٧٥	٠.٢٢
المجال الثاني الإبداع الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٠.٢٠ ١٦٥.٠٠ ١٦٥.٢٠	٠.١٠ ٠.٤٣	٠.٢٣	٠.٧٩
بعد التحسس للمشكلة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٠.٦٥ ١٩٠.٥٤ ١٩١.١٩	٠.٣٢ ٠.٤٩	٠.٦٦	٠.٥٢
بعد الطلاقة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٢.٦٠ ٢٢٨.٨٣ ٢٣١.٤٣	١.٣٠ ٠.٦٠	٢.٢٠	٠.١١
بعد الأصالة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٠.١٧ ٢٠٩.٩١ ٢١٠.٠٨	٠.٠٩ ٠.٥٤	٠.١٦	٠.٨٥
بعد المرونة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٠.٠٩ ١٧٥.٣٣ ١٧٥.٤٢	٠.٠٥ ٠.٤٥	٠.١٠	٠.٩٠
بعد المخاطرة والتحدي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	١.٣٥ ١٨٢.٠٦ ١٨٣.٤١	٠.٦٨ ٠.٤٧	١.٤٤	٠.٢٤
بعد القدرة على التحليل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٨٧ ٣٨٩	٢.٠٢ ٢١٦.٥٠ ٢١٨.٥٢	١.٠١ ٠.٥٦	١.٨٠	٠.١٧

عزازي (٢٠١٢) ودراسة المطيري (٢٠١٣) ودراسة جدعون (٢٠١٣).

ج- الجزء الثالث: متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة- ، ١٥ سنة فأكثر):

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وفقا لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة- ، ١٥ سنة فأكثر) حسب الجدول (١٠)، ثم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ حيث يبين الجدول (١١) ذلك.

#### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية لمجالات الأنماط القيادية، والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

المجال	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
المجال الأول الأنماط القيادية				
النمط الديمقراطي (التشاركي)	٤.٠٠	٣.٩٩	٤.١٢	٤.٠٤
النمط الأوتوقراطي (التسلطي)	٣.٠٠	٣.٠٣	٢.٩٠	٢.٩٠
النمط التسيبي (الحر)	٢.٦٩	٢.٧٧	٢.٦١	٢.٧٥
الدرجة الكلية	٣.٢٣	٣.٢٦	٣.٢١	٣.٢٤
المجال الثاني الإبداع الإداري				
التحسس للمشكلة	٣.٨٣	٣.٨١	٤.٠٠	٣.٧٨
الطلاقة	٣.٩٣	٣.٨٧	٣.٩٧	٤.٠١
الأصالة	٣.٦٢	٣.٦٢	٣.٨٠	٣.٨٣
المرونة	٣.٨٨	٣.٩٠	٤.٠٤	٣.٩٧
المخاطرة والتحدي	٣.٥٤	٣.٦٨	٣.٧٩	٣.٧١
القدرة على التحليل	٣.٧٦	٣.٧٦	٣.٨٤	٣.٩٠
الدرجة الكلية	٣.٧٦	٣.٧٧	٣.٩٠	٣.٨٧

متوسط حسابي كان لذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، ولمعرفة الفروق في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي، ومستوى القيادة الإبداعية لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٢) يبين نتائج هذا التحليل.

اعتماداً على نتائج الجدول (١١) السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأنماط القيادية كانت أعلى قيمة لذوي الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٦) وأدنى متوسط حسابي كان لذوي الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، بينما في الإبداع الإداري كانت الدرجة الكلية أعلى قيمة لذوي الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وأدنى

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي وتأثيره على القيادة الإبداعية لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الأول الأنماط القيادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	٠.١٩ ٢٣.٩٤ ٢٤.١٣	٠.٠٦ ٠.٠٦	١.٠٣	٠.٣٨
النمط الديمقراطي (التشاركي)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	٠.٨٨ ١٥٩.٧٣ ١٦٠.٦١	٠.٢٩ ٠.٤١	٠.٧١	٠.٥٥
النمط الأوتوقراطي (السلطوي)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	١.٤٦ ٧٣.٨٩ ٧٥.٣٥	٠.٤٩ ٠.١٩	٢.٥٥	٠.٠٧
النمط التسببي (الحر)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	١.٤٤ ٧١.٥٨ ٧٣.٠٢	٠.٤٨ ٠.١٩	٢.٦٠	٠.٠٦
المجال الثاني الإبداع الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	١.٣٥ ١٦٣.٨٥ ١٦٥.٢٠	٠.٤٥ ٠.٤٢	١.٠٦	٠.٣٧
بعد التحسس للمشكلة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	٢.٢٦ ١٨٨.٩٣ ١٩١.١٩	٠.٧٥ ٠.٤٩	١.٥٤	٠.٢٠
بعد الطلاقة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	١.١٩ ٢٣٠.٢٤ ٢٣١.٤٣	٠.٤٠ ٠.٦٠	٠.٦٦	٠.٥٧
بعد الأصالة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	٣.٤٣ ٢٠٦.٦٥ ٢١٠.٠٨	١.١٤ ٠.٥٤	٢.١٤	٠.١٠
بعد المرونة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	١.٣٤ ١٧٤.٠٩ ١٧٥.٤٣	٠.٤٥ ٠.٤٥	٠.٩٩	٠.٤٠
بعد المخاطرة والتحدي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	٢.٤٨ ١٨٠.٩٣ ١٨٣.٤١	٠.٨٣ ٠.٤٧	١.٧٦	٠.١٥
بعد القدرة على التحليل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣ ٣٨٦ ٣٨٩	١.١٢ ٢١٧.٣٩ ٢١٨.٥١	٠.٣٨ ٠.٥٦	٠.٦٧	٠.٥٧



### نتائج وتوصيات الدراسة:

بعد طرح الإطار النظري ونتائج الاستبانة

توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

١- وجود جميع الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطي والأوتوقراطي والتسيبي) بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٢- جاء النمط الديمقراطي (التشاركي) أولاً بدلالة مرتفعة، يليه النمط الأوتوقراطي (التسلطي) ثم النمط التسيبي (الحر) بدلالة متوسطة.

٣- أن الدرجة الكلية في مستوى الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لمديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاءت مرتفعة.

٤- يركز معظم مديري المدارس على المشاركة في المناسبات الاجتماعية.

٥- من الصعوبة على مديري المدارس تفويض جزاء من صلاحياته للعاملين.

٦- يوجه معظم مديري المدارس التعليمات إلى العاملين بضرورة بذل أكبر الجهود للمحافظة على مستوى الأداء.

٧- إن ترتيب أبعاد الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاء على النحو الآتي: بعد المرونة ثم الطلاقة ثم التحسس للمشكلة ثم القدرة على التحليل ثم الأصالة ثم المخاطرة والتحدي وجميعها بدلالة مرتفعة.

**في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما**

**يأتي:**

١- ضرورة عقد مديريات التربية والتعليم ورشات عمل لمديري المدارس تناقش الأنماط القيادية وتبين مزايا ومساوئ كل نمط، وتكوّن رؤية واضحة لمدير المدرسة ليتبع النمط الأفضل

يتضح من الجدول (١٢) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الممارسة العملية للنمط القيادي وتأثيره على القيادة الإبداعية لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة؛ حيث جاءت قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في جميع المحاور، وهذا يعني أن عينة الدراسة مهما اختلفت سنوات الخبرة الإدارية لديهم يستشعرون وجود الممارسة العملية للقيادة الإدارية وأهميتها على الإبداع الإداري، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عزازي (٢٠١٢) ودراسة الشمايلة (٢٠٠٦) ودراسة جدعون (٢٠١٣)، بينما اختلفت مع دراسة المطيري (٢٠١٣) والتي أوضحت بوجود فروق دالة إحصائياً في متغير الخبرة الإدارية للفئة (أقل من ٥ سنوات) ولصالح الذكور.

وقد تم استعراض إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها من حيث الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وكذلك مستويات الإبداع الإداري، ومن ثم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية)، وسيتم في الفصل التالي ذكر ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير الأنماط القيادية لرفع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

- ويتلاقى الأنماط التي تعيق تطوره وتطور مدرسته مع التركيز على النمط الديمقراطي.
- ٢- اعتماد اللامركزية في إدارة المؤسسة التربوية وإتاحة الحرية ولو بشكل جزئي لمديري المدارس في تطوير مدارسهم من خلال التفويض في بعض الصلاحيات.
- ٣- إعادة النظر في طريقة اختيار المديرين بحيث يتم الاختيار وفق آليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين.
- ٤- التشاركية الفعالة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- ٥- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، من مديري المدارس وربط العلاوة السنوية بتقييم المدرسة في مجالات الإبداع والتميز في المشاريع والأعمال وخاصة تلك المدارس المطبقة للخطط الإستراتيجية؛ من أجل زيادة التطوير والإبداع في المؤسسة التعليمية في جميع جوانبها.
- ٦- ضرورة الاطلاع المستمر من مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال القيادة والإبداع الإداري من أبحاث ودراسات وتقارير، مما يساهم في التطوير الذاتي لمدير المدرسة.
- ٧- ضرورة التواصل بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي، وإشراك مختلف افراد المجتمع لمعرفة مطالبهم، وتوقعاتهم، ومن أجل الحصول على دعمهم المادي والمعنوي.
- المراجع:**
- ١- إبراهيم، عبدالستار (٢٠٠٢) : الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٢- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٣- الأسطل، أميمة (٢٠٠٩) : فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري
- المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٤- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥) : الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- ألهم، هبة الله أحمد (٢٠١٤) : دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.
- ٦- أيوب، ناديا (٢٠٠٠) : العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٤٠، المملكة العربية السعودية.
- ٧- جودت، عزت عطوي (٢٠١٠) : الإدارة المدرسية الحديثة " مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية " ، ط ٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤) : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩- جومان، كارول (٢٠٠٠) : الإبداع في العمل ( دليل عملي للتفكير الإبداعي)، ترجمة ماهر عبيد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- جيمس، هينجر (٢٠٠٤) : ١٠٠ طريقة أبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة اصدارات بمبك، ط ٣، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- ١١- الحارثي، سالم سيف ناصر (٢٠١٤) : تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة

- 18- Amabile, Teresa M., (1998). :**How to kill Creativity, Harvard Business Review**, Sep-Oct.
- 19- Andeason, J, V, (1992). :**Weirder than fiction : The reality and myth of creativity** . Academy of Management Executive.
- 20- Bartholomay, Tom; Wallace, Teri; Mason.(2001),ChristineThe Leadership Factor: **A Key to Effective Inclusive HighSchools.Council for Exceptional Children**, Special Education Programs (ED/OSERS), Washington , Institute for Community Integration, 109 Pattee Hall, 150Pillsbury.
- 21- Birkshaw, Julian & Hood, Neil, (2001). : **Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries'**, **Harvard Business Review**. March.
- 22- Bruno, F.C, (2008). : **Leadership and Performance beyond expectations**. Eleader Bangkok.(www.g-casa.com/E-leader-Thailand-program.htm.)
- 23- Drazin, Rpbert & Schoonhoven, Claudia Bird, (1996). : **Community, Population, and Organization effecs on Innovation : A multilevel Perspective "**, **Academy of Management Journal**. Vol.39,No.5:1066.
- 24- Drucker. Peter, (1998). :**The Dis Innovation, Harvard Business Review**. Nov-Dec.
- 25- Evan, William N (1993). : **Organization Theory**, **Macmillan publishing CO**. New York, USA.
- 26- Feldm, Daniel, & Hugh J. Arnold (1996). :**Managing Individual & Group Behavior in Organization**. McGraw-Hill Company, New York.
- 27- Glatter, R., & Kydd, L. (2003). : **Best practice' in educational leadership and management: can we identify it and learn from it?** **Educational Management Administration Leadership**, 31(3) 231-243, DOI: 10.1177 / 0263211X03031003002.
- 28- Hallinger, P. (2005). :**Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away**. **Leadership and Policy in Schools**, 4 (3).
- 29- Halverson, R., Grigg, J., Prichett, R., & Thomas, C. (2007) :**The new instructional leadership: Creating data-driven instructional systems in schools**. **Journal of School Leadership**. 17 (2).
- عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ١٢- الحجايا، سليمان سالم (٢٠٠٦) : **الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن**، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. هاشم، موسى محمد (٢٠٠٣) : **الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين في الأردن**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ١٣- الهاللي، الشربيني (٢٠٠٦) : **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، مصر.
- ١٤- الهويدي، زيد (٢٠٠٤) : **ماهية الإبداع (اكتشافه-تميته)**، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات.
- ١٥- الويشي، السيد فتحي (٢٠١٣) : **الأساليب القيادية-الأخلاق الإدارية -استراتيجيات التغيير**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ١٦- اليعربي، علي سيف (٢٠١٣) : **مشكلات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ١٧- المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية (٢٠١٧) : **دليل الإحصاء السنوي**، قسم الإحصاء والمؤشرات.