

العدد: (الحادي والعشرون) يناير (2024).



International Journal of Educational and Psychological Research and Studies

بإشراف أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر

المشهرة برقم 6870 لسنة 2020

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).

بحث بعنوان:

تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية

بولايتي السويق والخابورة بسلطنة عمان.

إعداد: أ. ناصر سالم علي السناني.

باحث دكتوراه (سلطنة عُمان).

أ.د. حسين بن سليمان.

أستاذ دراسات عليا بجامعة تونس المنار.

٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ

ملخص البحث.

هدفت هذه الدراسة إلى: تعرف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان، في مجالات: (الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم قائمة استبيان لقياس متغيرات الدراسة، وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، تم تحديد عينة الدراسة الاستطلاعية، والتي تكونت من (٧٦) من معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان.

بينما كانت عينة الدراسة الأساسية، والتي تكونت من (١٢٠) من معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان، وفقاً لبعض المتغيرات الديمجرافية: (النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم، نوع المدرسة).

نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان من أبرزها، ما يلي:

أولاً- الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان؟

بالنسبة للبعد الأول: (الخاص بالإشراف السيء): الذي بلغت عدد عباراته (١٣) عبارة، وتراوح متوسطاته بين (٢,٥٣-٣,٠٣)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم: (٨) حيث بلغ متوسطها

الحسابي (٣,٠٣)، والتي تنص على: «يحمل رؤوسيه أعباء وظيفية تفوق طاقتهم»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٧) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٣) والتي تنص على: «يستنكر ضعف علم رؤوسيه بالمستجدات في مهام عملهم».

بالنسبة للبعد الثاني الخاص: (بالترويج الذاتي): الذي بلغت عدد عباراته (١٠) عبارات، وتراوح متوسطاته بين (٢,٦٢ - ٣,١٢)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٢١) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٢)، والتي تنص على: «يضع نفسه في مكانه عاليه دائماً»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (١٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٢) والتي تنص على: «يُزكى نفسه بمهام لم يقم بها».

بالنسبة للبعد الثالث الخاص: (بعدم القدرة على التنبؤ): الذي بلغت عدد عباراته (١٢) عبارة، وتراوح متوسطاته بين (٢,١٧ - ٢,٩٤)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٣٤) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٤)، والتي تنص على: «يتعامل بأنماط سلوكية متعددة تتصف بالتردد والتذبذب»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٢٨) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,١٧) والتي تنص على: «يُصدر قرارات عشوائيه».

بالنسبة للبعد الرابع الخاص: (بالنرجسية): الذي بلغت عدد عباراته (١٣) عبارة، وتراوحت متوسطاته بين (٢,٢٤ - ٢,٨١)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٣٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨١)، والتي تنص على: «يستمتع بكلمات المدح والثناء»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٤١) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٤) والتي تنص على: «ليس لديه استعداد لمشاركة رؤسياه مشكلاتهم ومشاعرهم».

بالنسبة للبعد الخامس الخاص: (القيادة الاستبدادية): الذي بلغت عدد عباراته (١٢) عبارة، وتراوحت متوسطاته بين (١,٩٢ - ٢,٩٥)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٥٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٥)، والتي تنص على: «لا يعطي الفرصة لمؤسسيه لتجديد وتطوير العمل»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٥٨) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٩٢) والتي تنص على: «ينفرد برأيه ولا يشارك أحداً من رؤسياه».

ثانياً- الإجابة عن السؤال الثاني «ما أكثر أبعاد الإدارة السامة تأثيراً على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان؟

أن أكثر أبعاد الإدارة السامة تأثيراً على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان كان بعد: (الترويج السلبي) بنسبة (٥٧٪)، ثم في المرتبة: (الثانية)

بعد: (الإشراف السيء) بنسبة (٥٤,٩٢٪)، وفي المرتبة: (الثالثة) بعد: (المرجسية) بنسبة (٤٩,٧٣)، وفي المرتبة: (الرابعة) بعد: (عدم القدرة على التنبؤ) بنسبة (٤٨,٤٪)، ثم في المرتبة: (الآخيرة) جاء بعد: (القيادة الاستبدادية) بنسبة (٤٧,٥٣٪).

ثالثاً- الإجابة على السؤال الثالث: هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السويق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف النوع (ذكر، أنثى)؟

يتضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على بعدي: (الترويج الذاتي، القيادة الاستبدادية) تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث) في اتجاه: (الذكور)؛ في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (الإشراف السيء، عدم القدرة على التنبؤ، المرجسية) تبعاً لمتغير النوع: (ذكور، إناث).

رابعاً- الإجابة على السؤال الرابع: هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السويق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)؟

يتضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على بعد: (الإشراف السيئ) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في اتجاه ذوي: (عدد سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر).

ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية، القيادة الاستبدادية) تبعاً لمتغير: عدد سنوات الخبرة، (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في اتجاه ذوي عدد: (سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر).

في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على بعد: (الترويج الذاتي) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

خامساً- الإجابة على السؤال الخامس:

هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف المستوى التعليمي (جامعي، دراسات عليا)؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (الإشراف السيئ، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية

القيادة الاستبدادية) تبعاً للمستوى التعليمي.

سادساً- الإجابة على السؤال السادس:

هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف نوع المدرسة (حكومية، أهلية)؟

وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (الإشراف السيء، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية القيادة الاستبدادية) تبعاً نوع المدرسة (حكومية، أهلية) في اتجاه المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة السامة، أداء معلمي الحلقة الثانية، ولايتي السوق والخابورة، سلطنة عمان).

Research Summary.

This study aimed to: identify the impact of toxic management on the performance of second-year teachers in the states of Al-Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman, in the areas of: (bad supervision, self-promotion, inability to predict, and narcissism).

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to measure the variables of the study. After verifying the validity and reliability of the questionnaire, the sample for the exploratory study was determined, which consisted of (76) second-year teachers in the states of Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman.

While the basic study sample, which consisted of (120) second-year teachers in the states of Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman, was according to some demographic variables: (gender, number of years of experience, level of education, type of school).

Results.

The study reached a number of results, the most prominent of which were the following:

First – Answering the first question: What is the extent of the impact of toxic management on the performance of second-year teachers in the states of Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman?

As for the first dimension: (concerning supervision): the number of statements reached (13), and its averages ranged between (2.53–3.03), and it ranked: (first), paragraph No.: (8), where its arithmetic average reached (3.03), which states: On: “His subordinates carry job burdens that exceed their capacity,” and it was also ranked (last) in Paragraph No. (7), where its arithmetic mean was (2.53), which states: “He denounces the weakness of his subordinates’ knowledge of developments in their work tasks.”

As for the second dimension of: (self-promotion): the number

of phrases reached (10) phrases, and its averages ranged between (2.62 – 3.12), and it was ranked (first) Paragraph No. (21) with its arithmetic average reaching (3.12), which states: “He always puts himself in a high position.” Paragraph No. (19) was also ranked last (last), with an arithmetic mean of (2.62), which states: “He praises himself for tasks he has not undertaken.”

As for the third dimension: (unpredictability): the number of statements reached (12), and its averages ranged between (2.17 – 2.94), and it was ranked (first), paragraph No. (34), with its arithmetic average reaching (2.94), which It states: “He deals with multiple behavioral patterns characterized by hesitation and fluctuation.” Paragraph No. (28) was also ranked last (last), with an arithmetic mean of (2.17), which states: “He issues random decisions.”

As for the fourth dimension related to: (narcissism): the number of statements reached (13), and its averages ranged between (2.24 - 2.81), and it ranked: (first), paragraph No. (39), where its arithmetic average reached (2.81), which states: “He enjoys words of praise and praise,” and it was also ranked (last) in paragraph No. (41), with a mean of (2.24), which states: “He is not willing to share his subordinates’ problems and feelings.”

14 As for the fifth special dimension: (Autocratic leadership): the 9 number of phrases reached (12), and its averages ranged between (1.92 - 2.95), and it ranked: (first), paragraph No. (59), where its arithmetic average reached (2.95), which states: “He does not give his subordinates the opportunity to renew and develop the work,” as it was ranked (last) in paragraph No. (58), where its arithmetic mean was (1.92), which states: “He is alone in his opinion and does not share his opinion with any of his subordinates.”

Second – Answering the second question: “What are the dimensions of toxic management that most affect the performance of second-year teachers in the states of Al-Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman?”

The most influential dimensions of toxic management on the performance of second-year teachers in the states of Suwaiq and Al Khaboura in the Sultanate of Oman were: (negative promotion) with a rate of (57%), then it ranked: (second) after: (bad supervision) with a rate of (54.92%), and in the rank: (second) after: (bad supervision) with a rate of (54.92%). : (third) after: (narcissism) with a percentage of (49.73), and in the rank: (fourth) after: (unpredictability) with a percentage of (48.4%), then in the rank: (last) came after: (authoritarian leadership) with a percentage of (47.53%).

Third – Answering the third question: Does the effect of toxic management on the performance of second-year teachers in the states of Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman differ according to gender (male, female)?

It is clear that there is a statistically significant difference at the level of (0.05) between the average scores of the study sample of teachers on the two dimensions: (self-promotion, authoritarian leadership) according to the gender variable (males, females) in the direction of: (males); While there are no statistically significant differences between the average scores of the study sample of teachers on the dimensions: (bad supervision, unpredictability, narcissism) according to the gender variable: (males, females).

Fourth – The answer to the fourth question: Does the effect of toxic management on the performance of second-year teachers in the states of Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman differ according to the number of years of experience (less than 10 years,

10 years or more)?

It is clear that there is a statistically significant difference at the level of (0.05) between the average scores of the study sample of teachers on the dimension: (bad supervision) according to the variable number of years of experience (less than 10 years, 10 years or more) in the direction of those with: (number of years of experience 10 years and more).

There was a statistically significant difference at the level of (0.01) between the average scores of the study sample of teachers on the dimensions: (unpredictability, narcissism, authoritarian leadership) according to the variable: number of years of experience (less than 10 years, 10 years or more) in Direction of people with number: (years of experience 10 years or more).

While there are no statistically significant differences between the average scores of the study sample of teachers on the dimension: (self-promotion) according to the variable number of years of experience (less than 10 years, 10 years or more).

Fifth – Answer to the fifth question:

Does the impact of toxic management on the performance of second-year teachers in the states of Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman differ according to the educational level (university, postgraduate)?

There are no statistically significant differences between the average scores of the study sample of teachers on the dimensions: (bad supervision, self-promotion, unpredictability, narcissism, and authoritarian leadership) according to educational level.

Sixth: Answer to the sixth question:

Does the effect of toxic management on the performance of second-year teachers in the states of Suwaiq and Al-Khaboura in the Sultanate of Oman differ depending on the type of school (governmental, private)?

There is a statistically significant difference at the level of (0.01) between the average scores of the study sample of teachers on the dimensions: (bad supervision, self-promotion, inability to predict, narcissism and authoritarian leadership) according to the type of school (governmental, private) in the direction of public schools.

Keywords: (Toxic management, performance of second cycle teachers, states of Suwaiq and Al Khaboura, Sultanate of Oman).

تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية

بولاية السويق والخابورة بسلطنة عمان.

مقدمة.

تعد القيادة السامة أسلوباً من أساليب الفكر القيادي الإداري، التي ظهرت وانتشرت ممارستها في الكثير من منظمات الأعمال العالمية، رغم أن الفكر الإداري زخر بالنماذج القيادية الأخلاقية والتي ضمنت رقي ونمو منظمات الأعمال.

لقد حظي النمط القيادي السام باهتمام كبير من الكتاب والباحثين الإداريين لكونه يعد أحد الجوانب (المظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لانتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل كالتهمك التنظيمي وسلوكيات الانحراف التنظيمي) وأيضاً تحقيق (الصمت التنظيمي).

والقيادة السامة (Toxic Leadership) هي: نمط قيادي يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين، ويتسم سلوك القائد بالأنانية وتغليب المصلحة الشخصية على مصالح المرؤوسين والمنظمة (شمخي، ٢٠٢٢).

نتيجة تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالجانب المظلم للإدارة، أصبحت الإدارة السامة محور إهتمام العديد من المنظمات، وعلى الرغم من توجيه الاهتمام نحو الإدارة السامة إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لها.

وقد استخدم الباحثون مصطلح «سام» للتعبير عن مجموعة كبيرة من الاختلالات الوظيفية للقادة، مثل: التعصب، التسلط النرجسية، الإستبدادية، وهذا جعل من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة السامة، وكذا تعقد التوصل إلى وسيلة قياس يمكن الاعتماد عليها لإختبار هذا المفهوم (et al., 2014; Schmidt).

لقد خلق الله - عز وجل - الإنسان بتركيب فريد معقد، فهو قادر على التفكير والشعور والاختيار على تعديل أنماط سلوكه وتصرفاته، والإنسان بحكم امتلاكه قدرة الحكم على الأمور، وقادر على أن يرى عالم خبرته مكاناً تحقق فيه آماله وطموحاته، وقد بينت الدراسات الإدارية الحديثة أن هناك للجماعة أثر في سلوك الفرد (مرزوق، ٢٠١٧).

هذا وقد ركزت الدراسات الخاصة بسلوكيات العاملين في الماضي على الجانب الإيجابي لسلوك المعلم، إلا أنه في الفترة الأخيرة تحول تركيز الدراسات الإدارية إلى الجوانب السلبية للعمل، مثل: الضغوط الوظيفية والاحتراق الوظيفي وسلوكيات المدير السلبية، مثل: التسلط في العمل ذلك أنها تعتبر سلوكيات عمل مضادة لإنتاج فكر واعى على أداء المعلمين بشكل عام (Rehan et al., ٢٠١٧).

وتعد الإدارة القوية إحدى الوظائف الإدارية التي شغلت ولا تزال تشغل معظم المديرين العاملين في الإدارات وكذلك كتابات معظم علماء الإدارة، فالمديرون وربما معظم أفراد المنظمة من مصلحتهم معرفة نمط القادة الذين يتعاملون معه (عبد الحميد، ٢٠٠٥).

إن العلاقة بين المدير ومرؤوسيه؛ بمثابة أهم متغير في أداء فريق العمل، لأن هذه العلاقة هي التي تحدد مواقف واتجاهات وسلوكيات المرؤوسين نحو قائدهم وهو ما يؤثر على أداء فريق العمل والمنظمة ككل، حيث إن الموقف المثالي لسلوك أي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين المدير ومرؤوسيه جيدة.

وهنا ركزت أغلب البحوث في مجال الإدارة على كيفية تحسين القادة لمنظماتهم وزيادة فاعلية أتباعهم وتطويرهم وتطوير أنفسهم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، ولكن مع الإدراك الواعي (Hunter et al., 2007, Fiedler, 1967).

واهتم الباحثين في الأونة الأخيرة بسلوكيات الإدارة السامة وتأثيرها الضار على العاملين المتميزين وتركهم للعمل واحتفاظ المنظمة بالعاملين غير متميزين (Amitage, 2015) وتشير سلوكيات الإدارة السامة إلى القادة الذين يمتلكون أخلاقيات وسمات شخصية ضارة تؤثر على المعلمين وتؤثر بصورة غير مباشرة على الطلاب.

وتمثل الإدارة السامة أحد الأشكال السلبية، وهي مجموعة فريدة من السمات والسلوكيات الضارة والمدمرة التي تؤثر على العاملين سواء بطريقة عمدية أو مقصودة، ويمكن التنبؤ بها (Brouwers&paltu, 2020; padilla et al., 2007).

وتساهم الإدارة السامة في ظهور بعض السلوكيات الأخرى للمعلمين خاصة في ارتفاع نسب الغياب للمعلمين، وانخفاض الروح المعنوية، وفقدان الثقة بالنفس، وانخفاض الرضا الوظيفي والولاء للمدرسة، مما يؤدي على انخفاض أداء معلمي الحلقة الثانية في مستوى أداءهم ككل (Milosevic et al., 2020 , Song et al., 2017)).

حيث تتولى وزارة التربية والتعليم مسؤولية إعداد السياسات التربوية وإدارة النظام التعليمي المدرسي على المستوى الوطني، والإشراف على التعليم الخاص والبرامج النوعية للتعليم مثل: التعليم المستمر والتربية الخاصة والتعليم ما قبل المدرسي بأنواعه، إضافة إلى تطوير المناهج التعليمية، وتوفير الكتب المدرسية، وتسيير نظام التقويم التربوي، والإشراف على المعلمين والموظفين المساندين.

وتوجد عشر مديريات موزعة على محافظات السلطنة وإدارة تعليمية بمحافظة الوسطى؛ تتولى مسؤولية تنفيذ سياسات وزارة التربية والتعليم، وإعداد الخطط والموازنات وتوزيع المعلمين والمشرفين على المدارس، ومتابعة أداء المعلمين والموظفين الإداريين، ويقدم التعليم في السلطنة بشكل مجاني في جميع مراحله، كما يتم توفير النقل المجاني للطلاب من وإلى المدرسة يتكون سلم النظام التعليمي لمرحلة ما قبل التعليم الجامعي في سلطنة عمان. ونظراً للتطور المتسارع على المستوى العالمي والمحلي، فقد أصبح إعداد أجيال من الشباب المتعلم والمؤهل على مستويات عليا ضرورة ملحة تفرضها متطلبات التنمية الشاملة حتى تتوافر للدولة كفاءات ماهرة قادرة على التعامل مع المتغيرات الدولية ومعطيات

التكنولوجيا الحديثة، والمقدرة على التفاعل والاستفادة من كل المستجدات لإعداد جيل من الأكاديميين والباحثين والخريجين من ذوي المستويات التعليمية العليا لسد احتياجات السلطنة من الكوادر المتخصصة في المجالات كافة (أبو شحاته، ٢٠٢١).

كرست الحكومة جهودها منذ بداية النهضة لتحقيق توجيهات السلطان قابوس بن سعيد لنشر التعليم بمختلف مراحل ومستوياته في كافة أنحاء البلاد، وفي السبعينات وبداية الثمانينات اقتصرت الدراسات فوق الثانوية العامة على البعثات الدراسية الخارجية، والتي لعبت دوراً أساسياً في تأهيل وتدريب الكوادر العمانية، وتم تنظيم عملية الابتعاث في تلك الفترة من خلال المراسيم السلطانية التالية:-

• المرسوم السلطاني رقم ١٩٧٣/٧.

• المرسوم السلطاني رقم ١٩٧٧/٢٢.

• المرسوم السلطاني رقم ١٩٨٥/١٣.

ولاية الخابورة: كسائر ولايات السلطنة لها الكثير من الشواهد والأحداث الضاربة على سبيل المثال نذكر الممرين الرئيسيين اللذان يربطان منطقة الظاهرة ككل بهذه الولاية العريقة، الممر الأول: بوادي الحواسنه الذي يبعد عن مركز الولاية بـ ٧٠ كيلو متر والممر الثاني: بوادي شافان والمسمى (نجد الحديد) وهو يربط منطقة الظاهرة بهذه الولاية العريقة الذي من خلاله تنقل البضائع المتبادله ما بين تجار ولايات الظاهرة وتجار ولاية الخابورة ولايات

منطقة الباطنة (مجلس التعليم، ٢٠١٤).

وولاية السوق: هي إحدى ولايات محافظة شمال الباطنة في منطقة الباطنة في الجزء الشمالي من سلطنة عمان بها العديد من المزارات التاريخية كانت السوق تاريخياً بمثابة مركز للنشاط الاقتصادي، حيث كانت تجذب السكان ليس - فقط - من المناطق الجبلية المحيطة بها، ولكن أيضاً من المناطق الساحلية المجاورة سهّل الموقع الاستراتيجي تجارة مجموعة متنوعة من السلع، مما جعلها مركزاً للتبادلات التجارية والثقافية تتميز بسواحل البحر وتشتهر بالزراعة حيث يوجد بها أراضي خصبة (مجلس التعليم، ٢٠١٩).

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

وعلى الرغم من الإدارة السامة هي ظاهرة منتشرة في كل مكان، قلة وندرة البحوث نظراً

1441

لحدثاثة موضوع الدراسة (Adeoye, S.Q.& Ayeni O U. 2020).

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية قوامها ٣٠ معلماً من معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان من، ومن خلال الملاحظة والمقابلة الشخصية للتعرف على مدى تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان تبين أنهم يعانون من توافر سلبيات الإدارة السامة.

وفي ضوء ما سبق فإن البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة القيادة السامة كإحد أنماط الإدارة الصحيحة وتأثيرها على المعلمين محل البحث والسعي نحو اقتراح

آليات لتحسن مستوى الإدارة الفعالة القوية التي تقوم على المشاركة الإيجابية بين القائد ومروسيه حتى نصل لأفضل نتيجة تعود على التلاميذ بصورة أفضل، وفي ضوء النتائج الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات البحثية التالية:-

1. ما مدى تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان؟

2. ما أكثر أبعاد الإدارة السامة تأثيراً على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان؟

3. هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف النوع (ذكر، أنثى)؟

4. هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)؟

5. هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف المستوى التعليمي (جامعي، دراسات عليا)؟

6. هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف نوع المدرسة (حكومية، أهلية)؟

أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

اختبار تأثير سلوكيات الإدارة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسة، والقيادة الاستبدادية على سلوكيات معلمي الحلقة الثانية والمتمثلة في الأفعال السلبية وضعف الإدارة العليا والمخاوف المتعلقة بالعمل، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- اختبار سلوكيات الإدارة السامة بأبعادها والمتمثلة في الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم الدلالة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على ضعف عدم الإدارة العليا.

2- اختبار سلوكيات الإدارة السامة بأبعادها والمتمثلة في الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم الدلالة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على الخوف من ردود الفعل السلبية.

3- اختبار سلوكيات الإدارة السامة بأبعادها والمتمثلة في الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم الدلالة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على العزلة.

4- اختبار سلوكيات الإدارة السامة بأبعادها والمتمثلة في الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم الدلالة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على المخاوف المتعلقة بالعمل.

5- اختبار سلوكيات الإدارة السامة بأبعادها والمتمثلة في الإشراف السيء ، والترويج الذاتي ، وعدم الدلالة على التنبؤ ، والنجسية ، والقيادة الاستبدادية على نقص الخبرة.

6- التوصل إلى عدد من التوصيات التي قد تساهم في التخفيف من حدة سلوكيات الإدارة السامة ، وكذلك التوصل لبعض الدلالات النظرية والتطبيقية التي يستفيد منها معلمي الحلقة الثانية وجميع المسؤولين بسلطنة عمان محل الدراسة والباحثين في فهم أكبر وأوسع لموضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- الأهمية النظرية: تعتبر الدراسة الحالية إضافة جديدة للمعرفة في هذا المجال، وقد تفيد الدارسين المعلمين: فهو أبرز عناصر المنظومة التعليمية والمحرك الأساسي لها ويقع على عاتقه مسئولية تحقيق جودة المخرج التعليمي بسلطنة عمان.
- حيث يقدم البحث الحالي الحلقة الثانية من التعليم، وهي المرحلة الوسطى، فهي تتمتع بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من باقي المراحل حيث ينتقل فيها التلميذ من الطفولة إلى مشارف الشباب وتتكون فيها شخصيته.
- الأهمية التطبيقية: تساعد النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية السعي وؤلين

في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان على فهم أكثر عمقاً للسلبيات المترتبة على سلوكيات المعلمين وعليه تحسين في مستوى أداء معلمي الحلقة الثانية.

- الباحثين: تزويد القائمين على امر إصلاح التعليم بمقترحات لتطوير أداء المعلمين في ضوء معايير الأداء مما يزيد من رفع كفاءة المؤسسة التعليمية؛ حيث يفتح البحث الحالي المجال العديد من البحوث.

مصطلحات الدراسة:

1. أداء: (Performance): يشير المعنى اللغوي لكلمة أداء إلى التأدية، أدى الشيء،

قام به، وأدى الدين قضاؤه، وأدى الصلاة أقامها لوقتها (مرزوق، ٢٠١٧، ١٠).

• ويعرف أيضاً بأنه: «القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً لمعدل

الأداء المفروض من العامل الكفاء المدرب» (بدوي: ١٩٩٤، ٣٣٥).

• وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: كل ما يقوم به المعلم من مهام وظيفية بما يحقق

الأهداف المرجوه، ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة يحددها

المعلم وفقاً يراه في ضوء التخطيط المناسب.

2. الإدارة السامة: نمط للقيادة يؤدي المرؤوسين من خلال السيطرة عليهم، والقضاء

على روح الابتكار والحماس والتفكير (Hitchcock, 2015).

• ويشير (Paul, 2017) إلى: أن الإدارة السامة نمط قيادي يركز على تحقيق

أهدافه ورغباته دون الاهتمام باحتياجات المنظمة للمرؤوسين مما يؤدي بالتأثير

السلبى عليهم.

- وعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: سلوك قيادي يعمل على تدمير الروح المعنوية، ويضر بأداء المعلمين ويؤثر سلبًا على المعلمين، وخاصة معلمي الحلقة الثانية.

حدود الدراسة.

وكانت حدود الدراسة، كما يلي:

1. الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة تعرف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايي السوق والخابورة بسلطنة عمان.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي الحلقة الثانية في ولايتي السوق والخابورة بسلطنة عمان.
3. الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، حيث 1441 يتناسب خطواته وإجراءاته مع أهداف وطبيعة الدراسة الحالية.
4. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بإدارتي السوق، والخابورة بسلطنة عمان على بعض مدارس الحلقة الثانية بولايي.
5. الحدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي ٢٠٢٣م ٢٠٢٤م.

الدراسات السابقة.

قامت الدراسة الحالية بالاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة الوثيقة بالدراسة

الحالية، وتم عرضها كما يلي:

1. دراسة: (أبو الذهب، ٢٠٢٤): بعنوان: أثر القيادة السامة على صمت العاملين:

الدور الوسيط للتممر في مكان العمل والتهكم التنظيمي (دراسة ميدانية)، واستهدف

هذا البحث قياس الأثر الوسيط لكل من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي

داخل هيئة قناة السويس، وقد تم إجراء البحث على عينة مكونة من (٣١٤) مفردة

من مختلف العاملين بهيئة قناة السويس، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب

الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية.

وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كل من

التممر في مكان العمل والتهكم التنظيمي داخل الهيئة محل البحث، كما تبين وجود تأثير

مباشر لكل من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صمت العاملين داخل هيئة قناة

السويس محل البحث، أما على مستوى التأثير غير المباشر فقد تبين أن التمر في مكان

العمل يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل جزئي، كما يتوسط التهكم

التنظيمي العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل كلي.

وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة

قناة السويس ترتبط بمستويات مرتفعة من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، فكلما

زاد كل من مستوى التنمر في مكان العامل والتهكم التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين، وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

ومن ثم يوصي البحث بضرورة التوعية بمخاطر ظاهرتي التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي والحد من الأسباب التي تساهم في ظهور مثل هذه السلوكيات داخل هيئة قناة السويس، مع ضرورة وضع آلية محكمة لاختيار القادة بحيث تتضمن مجموعة من الأسس والمعايير التي تضمن استبعاد الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية عدائية وسامة تجاه زملائهم في العمل.

2. دراسة: (النجار؛ مصطفى؛ الحبشي، ٢٠٢٣): بعنوان: العلاقة بين القيادة السامة

والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، تناول

الباحثون في هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي،

وذلك بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، لتجميع البيانات،

تم تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة

المنصورة وتحديدًا في الفترة من ٢٠٢٢/٨/١٨ م حتى ٢٠٢٢/٩/١٩ م، وقد بلغ

حجم العينة المختارة ٣٦٣ مفردة، وقد استجاب منهم ٣٣٠ مفردة بمعدل استجابة

٩٠,٩٪ وهي التي خضعت للتحليل الإحصائي.

لتحليل البيانات الأولية للدراسة قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 26.7 لإدخال البيانات الأولية وتحليل فروض الدراسة، وقد استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، كما استخدم الباحثون - أيضاً - معامل ارتباط بيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط واختبار ت وتحليل أنوفا للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد القيادة السلطوية أو الاستبدادية والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

3. دراسة: (شلبي، ٢٠٢٣): بعنوان: (أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي -

كمتغير وسيط - على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مدراء

مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة) هدفت الدراسة إلى: بحث تأثير نمط

القيادة السامة عبر الدور الإشرافي - كمتغير وسيط - على سلوكيات المواطنة

التنظيمية والتي تم تطبيقها في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، ومن

خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية للمشكلة

البحثية.

وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة في هذا المجال، ومن

خلال أربعة فرضيات تم بحثها، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة السامة

والدور الإشرافي بمديرية الشباب محافظة القاهرة، إضافة إلى وجود علاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب وجود علاقة بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومن ثم القيادة السامة عبر الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وثبتت صحة الفرضيات الأربعة، وكان من أهم ما أوصت به الدراسة، وضع ميثاق مهني أخلاقي يوضح مسارات التزام المسؤولين بأداء قيادي مناسب لتفادي سلبيات القيادة السامة، ووضع أطر تنظيمية إجرائية مناسبة لتعزيز دور المسؤولين صياغة استراتيجية للموارد البشرية تأخذ في اعتبارها أهداف استراتيجية لتفادي القيادة السامة وتطوير الدور الإشرافي مع تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، عقد ورش عمل وبرامج تدريبية مناسبة لتطوير السلوك والفكر والممارسات القيادية لدى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، بجانب تقديم الدراسة خطة تنفيذية تطبيقية لتوصيات الدراسة بمؤشرات قياس.

4. دراسة: (مهدي، ٢٠٢٣): بعنوان: (سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي، دراسة ميدانية) هدفت هذه الدراسة إلى: اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والتمثلة في: (الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية) على سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده والتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تم تصميم قائمة استبيان من قبل الباحث لقياس متغيرات الدراسة سواء كان المتغير المستقل

بأبعاده أو المتغير التابع بأبعاده، وتكون مجتمع الدراسة هنا من جميع العاملين بمديريات الخدمات المختلفة بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وكانت عينة الدراسة (٣٠٨) ثلاثمائة وثمانية مفردة فقط.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة والتمثلة في: الإشراف السيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين، والتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من الدلالات والتوصيات العلمية والعملية.

5. دراسة: (الجزائري، ٢٠٢٠): بعنوان: [أثر القيادة السامة وبيئة العمل السامة في نية ترك العمل (دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الفنادق المصنفة ٥ نجوم في مدينة دمشق)]، هدف هذا البحث إلى دراسة مدى وجود القيادة السامة وبيئة العمل السامة، الظاهرتان اللتان بدأتا بالانتشار مؤخراً في العديد من المنظمات حول العالم، ومنها المنظمات السورية، ودراسة أثر هاتين الظاهرتين في نية ترك العمل لدى العاملين في الفنادق المصنفة ٥/ نجوم في مدينة دمشق.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى إجابات كافية لمشكلة البحث الرئيسية، كما تم الحصول على البيانات الأولية للبحث من خلال استبيان يتضمن

ثلاثة مقاييس عالمية لمتغيرات القيادة السميّة (Schmidt's 2008)، وبيئة العمل السميّة (McCulloch 2016)، ونية ترك العمل (Roodt, 2004)، جرى توزيع الاستبيانات على العاملين في الفنادق المصنفة /٥/ نجوم بدمشق، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل /١١٥/ استبياناً.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ظهر أن مستوى وجود القيادة السميّة في القطاع المستهدف متوسطاً، في حين أن وجود بيئة العمل السميّة كان منخفضاً، كذلك تبين أنه يمكن للقيادة السميّة أن تفسر (٥٤,٣%) من نية ترك العمل، بينما يمكن لبيئة العمل السميّة أن تفسر (٥٣,٣%) من نية ترك العمل، علماً أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في نوايا ترك العمل لدى العاملين في القطاع المستهدف، كانت «الترويج للذات» و«الاستبدادية» من أبعاد القيادة السميّة، و«عدم مشاركة العاملين» و«السميّة» من أبعاد بيئة العمل السميّة.

6. عيد، أيمن عادل عبد الفتاح؛ والفقهي، نهلة ربيع محمود (٢٠٢١): بعنوان: (القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية)، يستهدف البحث الحالي التعرف على: توافر القيادة السامة بأبعادها: (الإشراف السيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، تعزيز الذات، التقلب) وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري البحث.

تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وقد تم سحب عينة ممثلة للمجتمع لجمع البيانات اللازمة للبحث، وذلك عن طريق توزيع قائمة استقصاء على مفردات العينة والتي بلغ عددها (٤١٠) مفردة.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل واختبار فرضيات البحث، ولقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي، ولقد أشار البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة الفاعلة، التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على رفاهية المرؤوسين والزملاء والمنظمة.

7. عبد المعطي (٢٠٢٠): بعنوان: (أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى

العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية) هدفت هذه الدراسة

إلى: تحليل تأثير نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين بهيئة

تنمية الصادرات، واعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي، في ضوء

استطلاع آراء العاملين بهيئة الضرائب بأسلوب الحصر الشامل وعددهم (١٧٥)

مفردة، وباستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لقياس متغيرات الدراسة

والعلاقات بينهما.

وتوصلت الدراسة إلى: اختلاف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية: (عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي) ولا يوجد اختلاف في الإدراك يعزى لاختلاف النوع.

كما توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة: (السيطرة الإدارية - السلوك الأناني للقيادة - السمات الشخصية للقيادة) على الثقة التنظيمية: (الثقة في السياسات - الابتكار وتحقيق الذات - القيم التنظيمية - الثقة في المعلومات)، وأوصت الدراسة بتغيير نظام اختيار القيادات الإدارية بالهيئة، وإخضاع السلوك القيادي للتقييم والرقابة، والعمل على تعديل الثقافة التنظيمية لتدعم الثقة التنظيمية لدى العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة: استخلصت الدراسة العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات السابقة، وتم عرضها كالتالي:-

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: تم تناول أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كالتالي:-

(أ) من حيث الموقع الجغرافي: تباينت الدراسات السابقة في مكان إجرائها، فمنها دراسات عربية: أُجري بعضها بالعراق، مثل: (شمخي، ٢٠٢٢): وكانت بعنوان: (القيادة الإدارية السامة) وبسوريا، مثل: دراسة: (الجزائري، ٢٠٢٠): وكانت بعنوان: (أثر القيادة السامة بيئة العمل السامة في نية ترك العمل (دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الفنادق المصنفة ٥ نجوم في مدينة دمشق)، وبجمهورية مصر العربية، مثل: دراسة: (عبدالمعطي،

(٢٠٢٠): وكانت بعنوان: (أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين:

دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية.

ودراسة: (شلبي، ٢٠٢٣): وكانت بعنوان: (أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي-

كمتغير وسيط- على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مدرء مديرية الشباب

والرياضة بمحافظة القاهرة) ودراسة: (عيد؛ والفقي، ٢٠٢١): وكانت بعنوان: (القيادة السامة

وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفي،

وهذا يدل على أن هناك اهتماماً متزايداً في كثير من البلاد العربية في مجال دراسة خصائص

وسمات الإدارة السامة.

ب) من حيث اختيار الموضوع: وهو الإدارة السامة وعلاقتها بأداء معلمي الحلقة الثانية

في ولايتي السويق والخابورة بسلطنة عمان، لا توجد دراسة واحدة صريحة- على حد علم

الباحث- بهذا العنوان أو المضمون، بل تشابهت بعض الدراسات، مثل: (شمخي، ٢٠٢٢):

وكانت بعنوان: (القيادة الإدارية السامة)، دراسة: (عبدالمعطي، ٢٠٢٠): وكانت بعنوان: (أثر

نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية

الصادرات المصرية، ودراسة: (شلبي، ٢٠٢٣): وكانت بعنوان: (أثر نمط القيادة السامة عبر

الدور الإشرافي- كمتغير وسيط- على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على

مدرء مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة).

ج) من حيث منهج الدراسة: اجتمع معظمها على المنهج الوصفي، ونادراً ما استخدمت

مناهج وأساليب أخرى، مثل: دراسة: (أبو الذهب، ٢٠٢٤): بعنوان: أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتممر في مكان العمل والتهكم التنظيمي (دراسة ميدانية)، واستهدف هذا البحث قياس الأثر، ودراسة: (مهدي، ٢٠٢٣): بعنوان: سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي، واتفقت الدراسة الحالية معها في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي.

د) من حيث عينة الدراسة: تباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث عدد المستبنيين، ونوعيتهم، حيث تم تطبيق معظمها على العاملين بالمؤسسات والشركات في مختلف القطاعات، ونادراً ما طُبق بعضها على مجال التعليم، مثل: دراسة: (النجار؛ مصطفى؛ الحبشي، ٢٠٢٣): بعنوان: العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

ثانياً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة: أسفرت الدراسات السابقة عن عدد من النتائج، ومنها:-

أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي، اختلاف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية: (عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي) ولا يوجد اختلاف في الإدراك يعزى لاختلاف النوع.

كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة:

(السيطرة الإدارية - السلوك الأناني للقيادة - السمات الشخصية للقيادة) على الثقة التنظيمية:

(الثقة في السياسات- الابتكار وتحقيق الذات- القيم التنظيمية- الثقة في المعلومات).

وأظهرت نتائج بعض الدراسات أن مستوى وجود القيادة السميّة في القطاع المستهدف متوسط، في حين أن وجود بيئة العمل السميّة كان منخفضاً، كذلك تبين أنه يمكن للقيادة السميّة أن تفسر (٥٤,٣%) من نيّة ترك العمل، بينما يمكن لبيئة العمل السميّة أن تفسر (٥٣,٣%) من نيّة ترك العمل، علماً أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في نوايا ترك العمل لدى العاملين في القطاع المستهدف، كانت «الترويج للذات» و«الاستبدادية» من أبعاد القيادة السميّة، و«عدم مشاركة العاملين» و«السميّة» من أبعاد بيئة العمل السميّة.

وأشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القيادة السامة والدور الإشرافي بمديرية الشباب محافظة القاهرة، إضافة إلى وجود علاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب وجود علاقة بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ثم القيادة السامة عبر الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة إرتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والهرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي، وعدم وجود علاقة إرتباط معنوية بين بُعد القيادة السلطوية أو الاستبدادية والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

علاوة على وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كل من التنمر في مكان العمل والتهمك التنظيمي داخل الهيئة محل البحث، كما تبين وجود تأثير مباشر لكل من

التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صمت العاملين داخل هيئة قناة السويس محل البحث، أما على مستوى التأثير غير المباشر فقد تبين أن التنمر في مكان العمل يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل جزئي، كما يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل كلي.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس ترتبط بمستويات مرتفعة من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، فكلما زاد كل من مستوى التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين، وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

ثالثاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية ما يلي:-
تحديد مشكلة البحث الحالية، وأهدافه، ومنهجه، والاستعانة بها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، علاوة على أنها استعانت بعددٍ من أدوات الدراسات السابقة التي استفاد منها الباحث في بناء، وإعداد مقياس الدراسة الحالية.
الإطار النظري.

القائد السام هو الذي يتحمل مسؤولية منظمة أو مجموعة من الأشخاص، والذي يسبب إلى العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال تركهم أو المنظمة في حالة أسوأ مما كانت عليه عندما وجدوها لأول مرة، ولذلك عندما يوجد القائد السام، توجد المنظمة المسمومة، وهي منظمة تنفّس فيها العديد من السلوكيات المختلة والهدامة، والاستغلالية والتعسفية دون

وجود رادع حقيقي، والسمية صفة تلتصق ببعض الأشخاص تحدد سلوكياتهم ونرجسيتهم.

والقادة الذين يمارسون العديد من السلوكيات العدوانية، والذين يظهرون بعض الخصائص الشخصية المختلفة وظيفياً، ولكي نقول على هذه السلوكيات والسمات الشخصية إنها سامة، يجب أن تلحق أضراراً جسيمة ودائمة بمرء وسيهم ومنظمتهم.

وقد ذكرت في القرآن الكريم هذه الصفة السلبية من خلال أشارته إلى السموم، حيث قال الحق: ﴿فَمَنْ لَّهِ عَلَيْنَا وَوَقَانَا عَذَابَ السَّمُومِ﴾ (الطور، آية: ٢٧) وقال تعالى: ﴿وَأَصْحَابُ السِّمَالِ مَا أَصْحَابُ السِّمَالِ، فِي سَمُومٍ وَحَمِيمٍ﴾ (الواقعة، آية: ٤١-٤٢) ومثل هذه الآيات الكريمة، تجسد الحالة السلوكية السمية التي يحملها بعض الأفراد وفق مركب نقصهم.

فالسومية سلوك بشري مشاع، بل هو أبشع شيء عند البشر والأسوء سلوكياً لمن

يتحمل المسؤولية الإدارية حيث يلجأ إليه القادة الإداريين للتخلص ممن يعتقدون إنه عندهم

في المنظمة، فالقائد الإداري إذا ما كانت نفسيته خبيثة وشريرة فهو يثير المشاكل لأسباب

دنيوية وشخصية نفعية، يغفون هذا الخبث وهذا الشر في أغلفته السميكة مما يصعب على

الكثير من الناس اختراق هذه الأغلفة السميكة ومعرفة الحقيقة والأسباب التي تجعله ساماً

وظالماً وغاشماً (شمخي، ٢٠٢٢).

إن القائد السام يحمل صفات القائد السيكوباتي (Psychopathy) وهو القائد الإداري

المعتل نفسياً (ويتسم بالجنون ويتمتع بعقلية خطيرة مؤذية يخطط للاحتيال، يمارس سلوكاً

انتهازياً، يتلذذ بالبنافق، ويتقن التملق، وقد يصل به الامر الى معاداة المجتمع) وهو شديد

السمية وخطر على العاملين والمنظمة.

ومن الخصائص العامة والملامح الرئيسة للشخصية السامة والسيكوباتية: (القدرة الفائقة في التأثير على الآخرين بغذوبة الكلام وكثرة الوعود التي غالباً لا يوفون بها، وبطفهم الزائد وقدرتهم على استيعاب كل من يتعامل معهم بشهامتهم الظاهرية المؤقتة وعودهم البراقة، ولكن من يتعامل معهم عن قرب ولفترة كافية سيكتشف حقيقتهم، وعندما نسأل أقرب الناس إليهم يصدمننا التباين بين صورتهم الظاهرية التي يراها الناس) وبين حقيقتهم التي يعكسها سلوكهم وتاريخهم السيء.

والشخصية السامة والسيكوباتية التي تصل إلى مناصب إدارية متقدمة ومرموقة تجذب إليها شخصيات تحمل صفات السمية والسيكوبات، ولهذا نجد أن القائد السام يلتف حوله من العاملين الذين يحملون ذات الصفات ويغلفون بذات السلوكيات (مما يؤدي إلى تكوين ما يسمى المنظمات السيكوباتية وتصبح هذه المنظمات حاضناً لهذه الصفات) وبذلك يكون تأثيرها على المنظمة والمرؤوسين والمجتمع أكثر ضرراً وأشد أذى، والسمات السمية التي يحملها القادة السامون، سمات عديدة، منها: (الحربي، ٢٠١٩)، موقع مكة الإلكتروني، تاريخ الاطلاع: ٢٠١٤/١/٣، متاح على رابط: (<https://makkahnewspaper.com>).

1. عدم الاستماع للآخرين وتقبل آرائهم وتنفيذ آراءه التي تخدم مصالحه الشخصية.
2. النرجسية والإفراط في الترويج لنفسه خدمة لذاته على حساب أهداف المنظمة.
3. الخداع وتجاوز الأنظمة والتعليمات وتغييرها.

4. الافتقار الى الفلسفة الأخلاقية التي توجه قراراته وعدم الاهتمام بقيم ومبادئ

العدالة والسلوك المنصف والتوجه لتحقيق الشهرة والمنصب والسلطة.

5. حبه للاطراء وتمجيد أعماله ومنجزاته.

6. مضايقة الآخرين والإساءة لهم وتهميشهم وتهديهم.

وبشكل عام فإن الإدارة السامة، هي قيادة شرسة تخلق منظمة فوضوية، ويمكن

ملاحظتها بشكل كبير في بيئات العمل: (الفوضوية التي تتجاهل تطبيق الأنظمة واللوائح

والقوانين ذات العلاقة) (شمخي ٢٠٢٢).

بيئة الإدارة السامة.

يمكن أن تكون سلوكيات المديرين السلبية سبباً رئيساً في خلق بيئة عمل سامة، ومن

الأمثلة على تلك السلوكيات التي يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل سامة ما يأتي:

١. سوء الإدارة: حيث لا يستطيع المدير توفير القيادة والدعم اللازمين للموظفين؛ ما قد يؤدي

إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي.

٢. عدم العدالة: وهنا يعامل المدير الموظفين بشكل غير عادل؛ ما قد يؤدي إلى شعورهم

بالإحباط والغضب.

٣. التلاعب بالموظفين: حيث يستخدم المدير أسلوب التلاعب بالموظفين لتحقيق أهدافه

الشخصية؛ ما قد يؤدي إلى شعورهم بعدم الثقة والاحترام، وتؤدي الصراعات الشخصية

بين المعلمين إلى خلق جو من التوتر وعدم الراحة في مكان العمل (الهاشمي؛ والغتامي،

(٢٠١٢).

الآثار السلبية على أداء المعلمين:-

بيئة العمل السامة يمكن أن تؤدي إلى العديد من المشاكل الصحية الجسدية والنفسية والتوتر الناتج من البيئة السامة قد يؤدي إلى مجموعة متنوعة من المشاكل، مثل: ارتفاع ضغط الدم ومشاكل القلب والاكتئاب والقلق والأثر السلبي على المعلمين، ومن نتائج عمل الموظفين في بيئة عمل سامة (الآثار السلبية في بيئة العمل) ما يلي (بكرة، ٢٠٢٤، متاح على رابط: <https://bakkah.com>):

✓ الإصابة بالتعب والإجهاد والأرق: عندما تفرض بيئة العمل السامة على الموظف القيام بالعمل خارج ساعاته الرسمية؛ فإن ذلك يشعره بالإجهاد والتعب البدني والعقلي، علاوة على إصابته بالأرق ليلاً.

✓ الإصابة بالاكتئاب: الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظف العامل في بيئة سامة يصيبه بالاكتئاب، نظرًا لمروره بالعديد من المواقف السلبية.

✓ الإصابة بالأمراض الجسدية المختلفة: تُعد الإصابة بأمراض ارتفاع ضغط الدم وما ينتج عنه من أمراض خطيرة أخرى، من آثار العمل في بيئة سامة.

✓ انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاستقالة وترك العمل: حيث يشعر المعلمون بعدم الرضا عن أدائهم.

✓ انخفاض الروح المعنوية: عندما يشعر المعلم بعدم الراحة والتحفيز.

✓ انعدام الدافع: يؤدي عمل الموظفين في بيئة عمل سلبية إلى انعدام دوافعهم في العمل وشعورهم إلى الحاجة إلى الحافز والدعم.

✓ بطئ النمو الوظيفي: من عواقب العمل في بيئة عمل سامة ضعف وبطيء نمو الموظفين أو عدم ترقيتهم أو عدم حصولهم على فرص أفضل، حيث إنهم يعملون مع رئيس لا يقدر جهود موظفيه.

✓ ضعف التوازن بين الحياة والعمل: إذا تداخلت الحياة المهنية للموظفين مع حياتهم الشخصية؛ فقد يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على التوازن بين الحياة والعمل، وشعور الموظفين بالتوتر في المنزل أو في العمل.

✓ فقدان الثقة في النفس: عمل الموظف في بيئة سامة يفقده الثقة في نفسه، لأن هذه البيئة تكسبه عقلية سلبية تجعله يشعر بضعف قدرته على الارتقاء إلى مستوى معايير الجودة والتميز في أداء العمل.

✓ فقدان الشغف في العمل: بيئة العمل السلبية تُشعر الموظفين بعدم الحماس في العمل وعدم الرغبة في الذهاب إليه، وهو ما يؤثر على أدائهم بالسلب. أبعاد الإدارة السامة.

من خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحث وجد أن معظم الدراسات تناولت القيادة السامة من خلال خمسة أبعاد (الإشراف السيء - النرجسية - الترويج الذاتي - عدم القدرة على التنبؤ - القيادة السلطوية (الاستبدادية) (Brouwers, M. & Paltu, A. 2020)).

١ - الإشراف السيء: أسلوب غير فعال للإشراف يعتمد على التعسف والتقليل من المرؤوسين
(Schmidt, A. A. 2014).

٢ - النرجسية: تنطوي على الاعتزاز بالذات والتقليل من قدرات الآخرين واحتقار جهودهم
(Dobbs, J. M., & Do, J. J. 2019).

٣ - الترويج الذاتي: ينطوي على قيام القائد بمجموعة من السلوكيات الهدف منها تعزيز
مصالحه الشخصية والتقليل من شأن الآخرين (Schmidt, A. A. 2014).

٤ - عدم القدرة على التنبؤ: يتمثل في دور المرؤوسين وعدم قدرتهم على التنبؤ بسلوك القائد
(Maxwell, S. M. 2015)

٥ - القيادة الاستبدادية: سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة والسيطرة على
المرؤوسين وإلزامهم بتنفيذ الأوامر (Schmidt, A. A. (2014).

علاج البيئة السامة.

يؤكد الباحث على أن هنالك عدداً من الحلول تساهم في التصدي لبيئة العمل السامة،
وهي (أبو الذهب، ٢٠٢٤، ص ص: ٢٢-٢٥):-

✓ التحدث إلى شخص تثق به في المدرسة أو الإدارة مدير الإدارة يستطيع مساعدتك
في حل المشكلة، أو تقديم الدعم اللازم.

✓ استعن بدعم ومساعدة زملائك أو أصدقائك، فقد يساعدك التحدث إليهم عن تجربتك
في التأقلم مع بيئة العمل.

✓ قد يكون من المفيد التفكير في الانتقال إلى مدرسة أخرى.

احرص على رعاية نفسك وتأكد من الحصول على قسط كافٍ من الراحة وممارسة الرياضة بانتظام، فيمكن أن يساعدك ذلك في التعامل مع التوتر والضغط، ولا تسمح للآخرين باستغلالك أو التلاعب بك، وتعلم كيف تقول لا، وتذكر أنك شخص ذو قيمة بدوره، إلى نقاط جوهرية يجدر بالمديرين القيام بها، في حال النزاع، مثل (بكرة، ٢٠٢٤، موقع: عرب ثيرابي، ٢٠٢٤):-

• سياسة الباب المفتوح: أي خلق بيئة في العمل تقوم على التواصل المفتوح حتى يشعر الموظفون بالراحة في طرح مخاوفهم، مع الاستماع النشط إليهم وطرح الأسئلة، بذلك يمكن حل النزاعات بشكل أسهل، قبل أن تعرف أي تصعيد.

• الاستماع إلى كل الأطراف المعنية في النزاع: مع الوقوف على الحياد أثناء كلامهم، كما السماح للمتنازعين بدورهم أن يفهموا بصورة أعمق وجهات نظر الآخرين في كثير من الأحيان، يكون المعلمون أكثر ميلاً إلى التوصل إلى حل سلمي لمجرد أن يشعروا بأنهم مسموعون.

• مساعدة المتخاصمين على رؤية الصورة الكبيرة: ما يسهل العمل على إيجاد حل، والجدير بالذكر أنه في أحيان كثيرة، لمجرد أن يتخلص المعلمون من مشكلاتهم، فإنهم يدركون أنهم يعملون في الواقع لتحقيق نفس الهدف، فيما الاختلاف يكمن في الآراء وكيفية الوصول إلى ذلك الهدف.

- عند التعامل مع النزاعات، يجب تتبع المحادثات ومحاضر الاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني وما شابه: للتأكد من تضمين الحقائق المتعلقة بالموظفين، بالإضافة إلى تسجيل الحلول التي يوافق عليها كل طرف، إذ يساعد هذا الأمر على مراقبة السلوك مع مرور الوقت وتحديد المعلمين المخطئين.
- كتيب الموظفين أو دليل السياسات والإرشادات: يجب أن يكون المرجع، عند التعامل مع النزاعات في العمل، فهو يوضح الخطوات التأديبية التي يجب اتخاذها ويحدد السلوكيات المقبولة والأخرى التي قد تضر بالعمل والإجراءات المتبعة حيالها.
- جمع الأفكار أثناء الاجتماع مع الأطراف المتنازعة، وطرح الخيارات المحتملة بطريقة إيجابية على الطاولة: مع مناقشة الإيجابيات والسلبيات لكل حل، في إطار البحث عن سيناريوهات مربحة للطرفين المتنازعين.
- الاتفاق على خطة العمل: بعد تحديد الحلول الممكنة.
- من المفيد المتابعة مع الموظفين المعنيين بعد بضعة أيام أو أسابيع: للتأكد من عدم وجود مشكلات إضافية، وما إذا ظهرت حاجة لإجراء تعديلات أو تغييرات على القرار الأخير.

ثامناً: خطوات وإجراءات الدراسة:

تمت إجراءات الدراسة الميدانية في الخطوات والإجراءات التالية:-

1. مراجعة الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة السامة وتحديد

معاييرها.

2. بناء استبانة على مجموعة من المحكمين لتحديد أوزانها النسبية، والتوصل إلى

صورتها النهائية.

3. دراسة طبيعة نمو التلاميذ في الحلقة الثانية من التعليم، وخصائص تلك المرحلة،

ومتطلباتها.

4. البحوث، والدراسات السابقة، والأدبيات التربوية المرتبطة بأداء معلمي الحلقة الثانية

وتأثير الإدارة السامة عليها.

5. استخلاص النتائج، وتحليلها، وتفسيرها، ومناقشتها.

6. التوصيات والمقترحات.

7. عينة الدراسة، ونم عرض الدراسة الميدانية، كما يلي:

كانت عينة الدراسة، كما يلي: ولاية السوق: بلغ عدد المعلمين (٥٠١) وبلغ عدد

المعلمات (٣٨٨) بإجمالي: (٨٨٩)، أما ولاية الخابورة: بلغ عدد المعلمين (٢٠٢) وبلغ عدد

المعلمات (١٣١) بإجمالي: (٣٣٣) (حسب دليل الإحصاء السنوي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ للمديرية

العامة للتربية والتعليم في محافظة شمال الباطنة).

عينة الدراسة.

1- عينة الدراسة الاستطلاعية : وتكونت من (٧٦) من معلمي الحلقة الثانية بولايتي السوق

والخابورة بسلطنة عمان

2- عينة الدراسة الأساسية: تكونت عينة الدراسة الأساسية من (١٢٠) من معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان، وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم، نوع المدرسة).

جدول (١)

توزيع العينة الأساسية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

المتغيرات.	النوع.		عدد سنوات الخبرة.		مستوى التعليم.		نوع المدرسة.	
	ذكر	أنثى	أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	جامعي	دراسات عليا	حكومية	أهلية
العدد.	٦٤	٥٦	٦٩	٥١	٨٢	٣٨	٦٩	٥١

أداة الدراسة.

تم إعداد الاستبانة مكونة من (٦٠) عبارة موزعة على (٥) محاور، يتمثل المحور الأول في الإشراف المسي وعدد عباراته (١٣) عبارة، والمحور الثاني عن الترويج الذاتي ويتكون من (١٠) عبارة، والمحور الثالث عن عدم القدرة على التنبؤ ويتكون من (١٢) عبارة، والمحور الرابع عن النرجسية ويتكون من (١٣) عبارة، والمحور الخامس عن القيادة الاستبدادية يتكون من (١٢) عبارة، وتدور عبارات الاستبانة حول تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان.

ثم تم وضع خمسة بدائل للاستجابة على الاستبانة، وهي (موافق تمامًا، موافق، غير محدد، غير موافق، غير موافق تمامًا) وطريقة تصحيحها (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان كما يلي:

أولاً- صدق الاستبيان: وتم التحقق منه على النحو التالي:

صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبيان على عدد (٧٦) من معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان، وهم يمثلوا عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للقائمة من خلال حساب ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويوضح ذلك جدول (٢).

جدول (٢)

معاملات ارتباط درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، $n = (٧٦)$.

البعد الأول: (الإشراف السوء).		البعد الثاني: (الترويج الذاتي).		البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).		البعد الرابع: (النجسية).		البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).	
العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد
١	**٠,٦٤٨	١٤	**٠,٩	٢٤	**٠,٥٦١	٣٦	**٠,٣٨٥	٤٩	**٠,٣
٢	**٠,٧٤	١٥	**٠,٧٧١	٢٥	**٠,٥٣٣	٣٧	**٠,٦٥٦	٥٠	**٠,٤٥
٣	**٠,٧٢٤	١٦	**٠,٣٩	٢٦	**٠,٧٢٣	٣٨	**٠,٧٩٩	٥١	**٠,٣٩

**٠,٥٨٢	٥٢	**٠,٥١٦	٣٩	**٠,٩٥٨	٢٧	**٠,٨٤٤	١٧	**٠,٦٠٦	٤
**٠,٧٦٢	٥٣	**٠,٧٨٨	٤٠	**٠,٩٥٧	٢٨	**٠,٨٣٩	١٨	**٠,٦٧٢	٥
**٠,٦٨٦	٥٤	**٠,٧٣٥	٤١	**٠,٩٢٣	٢٩	**٠,٧٤٤	١٩	**٠,٧٤٥	٦
**٠,٥٢١	٥٥	**٠,٦١٥	٤٢	**٠,٧٢٥	٣٠	**٠,٨٣٢	٢٠	**٠,٦٦٥	٧
**٠,٦٩٤	٥٦	**٠,٦٧١	٤٣	**٠,٩٤٦	٣١	**٠,٥٠٥	٢١	**٠,٤١١	٨
**٠,٧٢٤	٥٧	**٠,٦٣٧	٤٤	**٠,٦٠٢	٣٢	**٠,٧٣	٢٢	**٠,٤٢٣	٩
**٠,٥٦٨	٥٨	**٠,٥٢٣	٤٥	**٠,٤٩٤	٣٣	**٠,٨٤١	٢٣	**٠,٥٨٨	١٠
**٠,٣٦٣	٥٩	**٠,٧١٣	٤٦	*٠,٢٨١	٣٤			**٠,٤٩٧	١١
	**٠,٤١	٦٠	*٠,٢٧٥	٤٧	**٠,٥٣٨	٣٥		**٠,٦٣	١٢
			**٠,٣٩	٤٨				**٠,٣٧٣	١٣

ويتضح من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وكانت العبارتين (٤٧، ٣٤) دالتين عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على اتساق داخلي لعبارات الاستبيان.

وأيضاً بحساب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية لاستبانة تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان من خلال الجدول التالي:

جدول (٣)

ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان.

الأبعاد.	معاملات الارتباط.
البعد الأول: (الإشراف السوء).	**٠,٧٥٢
البعد الثاني: (الترويج الذاتي).	**٠,٧٨٩
البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).	**٠,٩٢٢
البعد الرابع: (الزرجسية).	**٠,٨٩٧
البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).	**٠,٧٠٣

يتضح من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية

للاستبيانة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على اتساق داخلي لأبعاد الاستبيانة.

ثانياً- ثبات الاستبيانة: تم حساب ثبات استبيانة لاستبيانة تأثير الإدارة السامة على أداء

معلمي الحلقة الثانية بولايي السويق والخابورة بسلطنة عمان، بطريقة ألفا كرونباخ (Cron-

bach Alpha) فكانت كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

معايير ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	معايير الاستبيان
٠,٨٥٢	١٣	البعد الأول: (الإشراف السيء).
٠,٨٨١	١٠	البعد الثاني: (الترويج الذاتي).
٠,٩٠٦	١٢	البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).
٠,٨٤٥	١٣	البعد الرابع: (الزجسية).
٠,٦٤١	١٢	البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).
٠,٩١٦	٦٠	الاستبانة ككل

يتضح من جدول (٤) السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة؛ مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات، ويدل على صلاحيتها للتطبيق.

أولاً- الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات كل فقرة من فقرات الاستبانة على كل بعد من أبعاد الإدارة السامة، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية للدرجات، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

(١) البعد الأول: (الإشراف السيء).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدي تأثير بعد: (الإشراف السيء)

على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السوق والخابورة بسلطنة عمان.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	م
١١	١,٢٦	٢,٥٩	١٣	٦	٥٥	١١	٣٥	يسخر وقلل من مكانة ومنزلة مرؤوسيه.	١
			١٠,٨	٥	٤٥,٨	٩,٢	٢٩,٢	%	
١٢	١,٢١	٢,٥٦	١٠	١٠	٥١	١٦	٣٣	يتعمد ممارسة الضغط النفسي والعصبي على مرؤوسيه.	٢
			٨,٣	٨,٣	٤٢,٥	١٣,٣	٢٧,٥	%	
٨	١,٠٧	٢,٧	٩	٩	٦١	٢٠	٢١	يُحمل مرؤوسيه أعباء وظيفية خارج نطاق مهامهم الوظيفية.	٣
			٧,٥	٧,٥	٥٠,٨	١٦,٧	١٧,٥	%	
١٠	١,١٨	٢,٦٢	١١	٨	٥٤	١٩	٢٨	يُهمل التواصل الفعّال مع مرؤوسيه	٤
			٩,٢	٦,٧	٤٥	١٥,٨	٢٣,٣	%	
٢	١,٠١	٢,٩٤	١٢	٨	٧٥	١١	١٤	يُذكر مرؤوسيه - دائماً - بأخطائهم السابقة.	٥
			١٠	٦,٧	٦٢,٥	٩,٢	١١,٧	%	
٧	١,١٧	٢,٧٥	١٢	١٠	٥٩	١٤	٢٥	يرفع صوته باستمرار على مرؤوسية أمام الآخرين.	٦
			١٠	٨,٣	٤٩,٢	١١,٧	٢٠,٨	%	
١٣	١,٢٩	٢,٥٣	١١	١١	٤٨	١١	٣٩	يستنكر ضعف علم مرؤوسيه بالمستجدات في مهام عملهم.	٧
			٩,٢	٩,٢	٤٠	٩,٢	٣٢,٥	%	
١	٠,٨٧	٣,٠٣	١٠	٩	٨٤	٩	٨	يحمل مرؤوسيه أعباء وظيفية تفوق طاقتهم.	٨
			٨,٣	٧,٥	٧٠	٧,٥	٦,٧	%	
٥	٠,٩٦	٢,٨	٩	٨	٦٢	٣١	١٠	يفرض أسلوب معين للسير في العمل على مرؤوسيه.	٩
			٧,٥	٦,٧	٥١,٧	٢٥,٨	٨,٣	%	
٦	٠,٩٧	٢,٧٨	٨	١٢	٥٦	٣٤	١٠	يسعى في إرهاب وتخويف مرؤوسيه.	١٠
			٦,٧	١٠	٤٦,٧	٢٨,٣	٨,٣	%	
٤	١,٠٣	٢,٨٣	٩	١٤	٥٩	٢٤	١٤	يجتهد في إحباط المبادرات الفردية لمرؤوسيه.	١١
			٧,٥	١١,٧	٤٩,٢	٢٠	١١,٧	%	
٣	٠,٩٩	٢,٨٥	١٠	٧	٧٣	١٦	١٤	يسعى لتطبيق عقوبات على مرؤوسية لا علاقة لها بمستوى الأداء.	١٢
			٨,٣	٥,٨	٦٠,٨	١٣,٣	١١,٧	%	

٩	١,٠٦	٢,٦٨	١٠	٧	٥٦	٢٩	١٨	ت	يعمل على انتهاك خصوصية مرؤسيه وتجريحهم.	١٣
			٨,٣	٥,٨	٤٦,٧	٢٤,٢	١٥	%		
٣٥,٧			المتوسط العام للبعد الأول: (الإشراف السيء)							

بالنسبة للبعد الأول: (الخاص بالإشراف السيء) الذي بلغت عدد عباراته (١٣) عبارة، وتراوح متوسطاته بين (٢,٥٣-٣,٠٣)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم: (٨) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٣)، والتي تنص على: «يحمل مرؤسيه أعباء وظيفية تفوق طاقتهم»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٧) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٣) والتي تنص على: «يستنكر ضعف علم مرؤسيه بالمستجدات في مهام عملهم».

(٢) البعد الثاني: (الترويج الذاتي).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدي تأثير بعد: (الترويج الذاتي)

على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	م	
٦	٠,٩٧	٢,٨٦	١٠	٩	٦٧	٢٣	١١	ت	يُحمل مرؤسيه نتيجة فشله وإخفاقه .	١٤
			٨,٣	٧,٥	٥٥,٨	١٩,٢	٩,٢	%		
٩	١,٠٨٦	٢,٦٧	١٠	٨	٥٤	٢٩	١٩	ت	ينسب أي نجاح في العمل لنفسه.	١٥
			٨,٣	٦,٧	٤٥	٢٤,٢	١٥,٨	%		

٢	٠,٨٢	٣	٩	٧	٨٧	١٠	٧	ت	يسعى دائماً لخلق مناخ أخلاقي سلبي بين العاملين.	١٦
			٧,٥	٥,٨	٧٢,٥	٨,٣	٥,٨	%		
٨	٠,٨٩	٢,٧	٥	١١	٥٦	٣٩	٩	ت	يتجاهل جهود رؤوسيه عند نجاح العمل.	١٧
			٤,٢	٩,٢	٤٦,٧	٣٢,٥	٧,٥	%		
٣	٠,٩١	٢,٩٥	٩	١١	٧٣	١٩	٨	ت	يُبرز جهوده في نجاح العمل لرؤسائه.	١٨
			٧,٥	٩,٢	٦٠,٨	١٥,٨	٦,٧	%		
١٠	٠,٩٩	٢,٦٢	٧	١٤	٣٦	٥٣	١٠	ت	يُزكى نفسه بمهام لم يقيم بها.	١٩
			٥,٨	١١,٧	٣٠	٤٤,٢	٨,٣	%		
٤	٠,٨٧	٢,٩٣	٧	١٣	٧٣	١٩	٨	ت	يدعي القيام بإنجازات وأعمال لم يشارك فيها.	٢٠
			٥,٨	١٠,٨	٦٠,٨	١٥,٨	٦,٧	%		
١	٠,٦٣	٣,١٢	٥	١٧	٨٦	١٢	٠	ت	يضع نفسه في مكانه عاليه دائماً.	٢١
			٤,٢	١٤,٢	٧١,٧	١٠	٠	%		
٥	٠,٨٩	٢,٨٩	٦	١٣	٧٤	١٦	١١	ت	تتغير تصرفاته مع رؤوسيه عند حضور قيادات أعلى منه.	٢٢
			٥	١٠,٨	٦١,٧	١٣,٣	٩,٢	%		
٧	٠,٩١	٢,٧٢	٦	١٠	٥٩	٣٥	١٠	ت	يهتم بإنجاز مصلحته الشخصية على حساب العمل.	٢٣
			٥	٨,٣	٤٩,٢	٢٩,٢	٨,٣	%		
٢٨,٥			المتوسط العام للبعد الثاني: (الترويج الذاتي).							

بالنسبة للبعد الثاني الخاص: (بالترويج الذاتي) الذي بلغت عدد عباراته (١٠) عبارات، وتراوح متوسطاته بين (٢,٦٢ - ٣,١٢)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٢١) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٢)، والتي تنص على: «يضع نفسه في مكانه عاليه دائماً»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (١٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٢) والتي تنص على: «يُزكى نفسه بمهام لم يقيم بها».

(٣) البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تأثير بعد: (عدم القدرة على التنبؤ)

على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان.

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٤	تؤثر حالته المزاجية المتقلبة على إنجازه للمهام الوظيفية المنوطة به.	٢٩	٥	٧٢	٨	٦	٢,٦٤	١,٠٧	٢
		٢٤,٢	٤,٢	٦٠	٦,٧	٥			
٢٥	ضعف قدرته على ضبط انفعالاته.	٣١	١١	٦٢	١٢	٤	٢,٥٥	١,٠٨	٣
		٢٥,٨	٩,٢	٥١,٧	١٠	٣,٣			
٢٦	يغضب لأسباب غير معروفة.	٤٠	١٢	٥٢	٩	٧	٢,٤٢	١,١٩	٥
		٣٣,٣	١٠	٤٣,٣	٧,٥	٥,٨			
٢٧	يُهمَل بحث أسباب نجاح العمل.	٥٢	١٣	٣٨	١٠	٧	٢,٢٢	١,٢٥	١١
		٤٣,٣	١٠,٨	٣١,٧	٨,٣	٥,٨			
٢٨	يُصدر قرارات عشوائيه.	٥٢	١٤	٣٩	١١	٤	٢,١٧	١,١٨	١٢
		٤٣,٣	١١,٧	٣٢,٥	٩,٢	٣,٣			
٢٩	يتميز بالمركزية في قراراته.	٥٢	٣	٥٠	١٠	٥	٢,٢٧	١,٢٢	٩
		٤٣,٣	٢,٥	٤١,٧	٨,٣	٤,٢			
٣٠	يتجاهل الاستعانة بالخبرات السابقة.	٤١	١٠	٥٦	٦	٧	٢,٤	١,١٧	٧
		٣٤,٢	٨,٣	٤٦,٧	٥	٥,٨			
٣١	لا يهتم بالربط بين الأقسام الرئيسية التي تساهم في إنجاز العمل.	٥٢	١٥	٣٦	٦	١١	٢,٢٤	١,٣١	١٠
		٤٣,٣	١٢,٥	٣٠	٥	٩,٢			
٣٢	ضعف قدرته على وضع خطة عمل مدروسة.	٣٩	١٦	٤٨	٩	٨	٢,٤٢	١,٢	٦
		٣٢,٥	١٣,٣	٤٠	٧,٥	٦,٧			
٣٣	يرى أن آرائه دائماً صائبة وصحيحة.	٤٢	٢٢	٤١	٧	٨	٢,٣١	١,٢	٨
		٣٥	١٨,٣	٣٤,٢	٥,٨	٦,٧			
٣٤	يتعامل بأنماط سلوكية متعددة تتصف بالتردد والتذبذب.	٧	٢٠	٧٧	٥	١١	٢,٩٤	٠,٩	١
		٥,٨	١٦,٧	٦٤,٢	٤,٢	٩,٢			
٣٥	يتصف بوجود تغيرات سلوكيه غير متوقعة في تصرفاته.	٣٧	٢١	٤٧	٤	١١	٢,٤٢	١,٢٢	٤
		٣٠,٨	١٧,٥	٣٩,٢	٣,٣	٩,٢			
المتوسط العام للبعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).		٢٩,٠٤							

بالنسبة للبعد الثالث الخاص: (بعدم القدرة على التنبؤ)، الذي بلغت عدد عباراته (١٢) عبارة، وتراوح متوسطاته بين (٢,١٧ - ٢,٩٤)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٣٤) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٤)، والتي تنص على: «يتعامل بأنماط سلوكية متعددة تتصف بالتردد والتذبذب»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٢٨) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,١٧) والتي تنص على: «يُصدر قرارات عشوائية».

(٤) البعد الرابع: (الانحرافية).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدي تأثير بعد: (الانحرافية).

على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايي السوق والخابورة بسلطنة عمان.

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٦	يعتقد أنه شخص استثنائي، ولا مثيل له.	١٢	٢٧	٦٦	٦	٩	٢,٧٧	٠,٩٦	٢
		١٠	٢٢,٥	٥٥	٥	٧,٥			
٣٧	ينظر لنفسه نظرة فوقية فيها تعالي وغرور.	٤٠	٢٦	٣٨	٦	١٠	٢,٣٣	١,٢٢	١١
		٣٣,٣	٢١,٧	٣١,٧	٥	٨,٣			
٣٨	يرى أن قدراته فائقه تفوق قدرات الآخرين.	٣٧	١٤	٥٥	٥	٩	٢,٤٥	١,١٨	٦
		٣٠,٨	١١,٧	٤٥,٨	٤,٢	٧,٥			
٣٩	يستمتع بكلمات المدح والثناء.	١٧	١٠	٨٠	٤	٩	٢,٨١	٠,٩٧	١
		١٤,٢	٨,٣	٦٦,٧	٣,٣	٧,٥			
٤٠	يضع تنفيذ مصلحته الشخصية في المقام الأول.	٣٧	١٢	٥٨	٥	٨	٢,٤٥	١,١٦	٧
		٣٠,٨	١٠	٤٨,٣	٤,٢	٦,٧			

١٣	١,٢٣	٢,٢٤	٨	٨	٣٧	١٩	٤٨	ت	٤١	ليس لديه استعداد لمشاركة مرؤسيه مشكلاتهم ومشاعرهم.
			٦,٧	٦,٧	٣٠,٨	١٥,٨	٤٠	%		
٥	١,٢٣	٢,٤٧	٩	٥	٥٧	١٢	٣٧	ت	٤٢	يكرر رئيس العمل عبارات الثناء عليه أمام مرؤوسيه.
			٧,٥	٤,٢	٤٧,٥	١٠	٣٠,٨	%		
٩	١,١٨	٢,٤٧	١٠	٧	٣٩	٢٨	٣٦	ت	٤٣	يتجاهل مبدأ الشفافية والمحاسبية في أداء العمل مع مرؤوسيه.
			٨,٣	٥,٨	٣٢,٥	٢٣,٣	٣٠	%		
١٠	١,٢٨	٢,٣٤	١٠	٧	٤٥	١٠	٤٨	ت	٤٤	يظهر أنه لولم يكن موجوداً لما تم العمل بهذه الجودة والتميز.
			٨,٣	٥,٨	٣٧,٥	٨,٣	٤٠	%		
٣	١,١١	٢,٧١	١٠	٦	٦٩	١٠	٢٥	ت	٤٥	يتصف بالآنانية المفرطة، ويعتزباته.
			٨,٣	٥	٥٧,٥	٨,٣	٢٠,٨	%		
١٢	١,٢٢	٢,٣	٩	٧	٣٧	٢٥	٤٢	ت	٤٦	يحترق جهود مرؤوسيه.
			٧,٥	٥,٨	٣٠,٨	٢٠,٨	٣٥	%		
٨	١,١٩	٢,٤٢	٥	١٥	٤٧	١٢	٤١	ت	٤٧	تدني مشاعر التعاطف مع مرؤوسيه.
			٤,٢	١٢,٥	٣٩,٢	١٠	٣٤,٢	%		
٤	١,٨٤	٢,٦	٩	١٠	٥٧	١٢	٣٢	ت	٤٨	يسعى نحو الهيمنة والسيطرة على تصرفات مرؤوسيه.
			٧,٥	٨,٣	٤٧,٥	١٠	٢٦,٧	%		
٣٢,٣٣			المتوسط العام للبعد الرابع: (الترجسية).							

بالنسبة للبعد الرابع الخاص: (بالترجسية)، الذي بلغت عدد عباراته (١٣) عبارة، وتراوحت متوسطاته بين (٢,٢٤ - ٢,٨١)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٣٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨١)، والتي تنص على: «يستمتع بكلمات المدح والثناء»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٤١) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٤) والتي تنص على: «ليس لديه استعداد لمشاركة مرؤسيه مشكلاتهم ومشاعرهم».

(٥) البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدي تأثير بعد: (القيادة الاستبدادية)

على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان.

الترتيب	الانحراف المعياري		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	م
٢	١,٠٩	٢,٦٨	٧	١٠	٦٩	٦	٢٨	ت يتحكم في الخطوات التفصيلية المرتبطة بأداء العمل.	٤٩
			٥,٨	٨,٣	٥٧,٥	٥	٢٣,٣	%	
٦	١,٢٦	٢,٤١	٧	١٣	٤٩	٤	٤٧	ت ينفرد باتخاذ كافة القرارات الهامة وغير الهامة.	٥٠
			٥,٨	١٠,٨	٤٠,٨	٣,٣	٣٩,٢	%	
٤	١,١٤	٢,٥٥	٥	١٣	٦٠	٧	٣٥	ت يتجاهل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.	٥١
			٤,٢	١٠,٨	٥٠	٥,٨	٢٩,٢	%	
١١	١,٣٧	٢,٠٦	١٠	١١	٢٤	٧	٦٨	ت يفقد القدرة على المشاورة والديمقراطية في صنع القرار.	٥٢
			٨,٣	٩,٢	٢٠	٥,٨	٥٦,٧	%	
١٠	١,٣٤	٢,٠٨	١٠	١١	٢٠	١٧	٦٢	ت يفقد إلى إقامة صداقات حقيقية.	٥٣
			٨,٣	٩,٢	١٦,٧	١٤,٢	٥١,٧	%	
٧	١,٢٤	٢,٢٩	٧	١٢	٣٦	١٩	٤٦	ت تصدر آرائه وتعليماته أولوية التنفيذ.	٥٤
			٥,٨	١٠	٣٠	١٥,٨	٣٨,٣	%	
٩	١,٢١	٢,٢٢	٤	١٥	٣٥	١٦	٥٠	ت ينتقد قرارات ومقترحات الآخرين، ويستهيئ بها.	٥٥
			٣,٣	١٢,٥	٢٩,٢	١٣,٣	٤١,٧	%	
٣	١,٢١	٢,٥٦	٨	١٥	٤٧	١٧	٣٣	ت ليس لديه استعداد لمساعدة الآخرين.	٥٦
			٦,٧	١٢,٥	٣٩,٢	١٤,٢	٢٧,٥	%	
٨	١,٤٣	٢,٢٦	١٢	١٦	٢٢	١٢	٥٨	ت يؤكد أنه لولا جهوده لما استقام العمل.	٥٧
			١٠	١٣,٣	١٨,٣	١٠	٤٨,٣	%	
١٢	١,٢٤	١,٩٢	٤	١٣	٢٥	٦	٧٢	ت ينفرد برأيه ولا يشارك أحداً من مرؤسيه.	٥٨
			٣,٣	١٠,٨	٢٠,٨	٥	٦٠	%	
١	٠,٨٣	٢,٩٥	٦	١٢	٨١	١٢	٩	ت لا يعطي الفرصة لمرؤسيه لتجديد وتطوير العمل.	٥٩
			٥	١٠	٦٧,٥	١٠	٧,٥	%	
٥	١,١٤	٢,٥١	٧	٦	٦٤	٧	٣٦	ت يلزمهم بتنفيذ تعليماته وأوامره بدون مناقشة من جانبهم.	٦٠
			٥,٨	٥	٥٣,٣	٥,٨	٣٠	%	
٢٨,٥٢			المتوسط العام للبعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).						

بالنسبة للبعد الخامس الخاص: (القيادة الاستبدادية) الذي بلغت عدد عباراته (١٢) عبارة، وتراوح متوسطاته بين (١,٩٢ - ٢,٩٥)، واحتلت المرتبة: (الأولى) الفقرة رقم (٥٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٥)، والتي تنص على: «لا يعطي الفرصة لمؤسسه لتجديد وتطوير العمل»، كما جاءت في المرتبة: (الأخيرة) الفقرة رقم (٥٨) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٩٢) والتي تنص على: «ينفرد برأيه ولا يشارك أحداً من رؤسائه».

ثانياً- الإجابة عن السؤال الثاني «ما أكثر أبعاد الإدارة السامة تأثيراً على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على أبعاد استبانة: (تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان)؛ ومن ثم حساب المستوى العام لكل بعد للاستبانة بناء على عدد عباراته وعدد الاستجابات المحتملة على كل عبارة، وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩).

المستوى العام للأبعاد الخمسة لاستبانة تأثير الإدارة السامة على

أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان.

الترتيب	المستوى العام	عدد الاستجابات	عدد العبارات	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	أبعاد الاستبانة
الثاني	٥٤,٩٢%	٥	١٣	١٠,٩٨	٣٥,٧	البعد الأول: (الإشراف السيئ).
الأول	٥٧%	٥	١٠	٧,٥٣	٢٨,٥	البعد الثاني: (الترويج الذاتي).
الرابع	٤٨,٤%	٥	١٢	١١,٦٤	٢٩,٠٤	البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).
الثالث	٤٩,٧٣%	٥	١٣	١١,٩٧	٣٢,٣٣	البعد الرابع: (الترجسية).
الخامس	٤٧,٥٣%	٥	١٢	١٠,٥٨	٢٨,٥٢	البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أبعاد الإدارة السامة تأثيراً على أداء معلمي الحلقة

الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان كان بعد: (الترويج السلبي) بنسبة (٥٧%)، ثم

في المرتبة: (الثانية) بعد: (الإشراف السيئ) بنسبة (٥٤,٩٢%)، وفي المرتبة: (الثالثة) بعد:

(الترجسية) بنسبة (٤٩,٧٣%)، وفي المرتبة: (الرابعة) بعد: (عدم القدرة على التنبؤ) بنسبة

(٤٨,٤%)، ثم في المرتبة: (الآخيرة) جاء بعد: (القيادة الاستبدادية) بنسبة (٤٧,٥٣%).

ثالثاً- الإجابة على السؤال الثالث:

هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف النوع (ذكر، أنثى)؟

ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة - Independent Samples t-test باستخدام برنامج SPSS V.26 ، لحساب دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة: (تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السوق والخابورة بسلطنة عمان) تبعاً لمتغير النوع: (ذكور، إناث)، ويوضح جدول (١٠) ذلك.

جدول (١٠)

دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على الاستبانة وأبعادها الخمسة تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث).

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: (الإشراف السئ).	ذكور	٦٤	٣٧,٤٢	١٢,٣٣	١١٨	١,٨٥	غير دالة
	إناث	٥٦	٣٣,٧٣	٨,٩١			

البعد الثاني: (الترويج الذاتي).	ذكور	٦٤	٣٠,٠٤	٨,٥٣	١١٨	٢,٤٥	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	إناث	٥٦	٢٦,٧٣	٥,٧٨			
البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).	ذكور	٦٤	٣٠,٧٥	١٣,٠٢	١١٨	١,٧٣	غير دالة
	إناث	٥٦	٢٧,٠٨	٩,٥٦			
البعد الرابع: (المرجسية).	ذكور	٦٤	٣٤,٠٤	١٤,٠٥	١١٨	١,٦٨	غير دالة
	إناث	٥٦	٣٠,٣٧	٨,٧٦			
البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).	ذكور	٦٤	٣٠,٥١	١٢,٧٢	١١٨	٢,٣٢	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	إناث	٥٦	٢٦,٢٥	٦,٨٤			

من الجدول السابق يتضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على بعدي: (الترويج الذاتي، القيادة الاستبدادية) تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث) في اتجاه: (الذكور)؛ في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (الإشراف السوء، عدم القدرة على التنبؤ، المرجسية) تبعاً لمتغير النوع: (ذكور، إناث).

رابعاً- الإجابة على السؤال الرابع:

هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة - Independent Samples t-test باستخدام برنامج SPSS V.26 ، لحساب دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة: (تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، ويوضح جدول (١١) ذلك.

جدول (١١)

دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وأبعادها الخمسة تبعاً لمتغير: عدد سنوات الخبرة، (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: (الإشراف السيئ).	أقل من ١٠ سنوات	٦٩	٣٣,٩٤	٩,٥٣	١١٨	٢,٠٦	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٥١	٣٨,٠٧	١٢,٣٩			
البعد الثاني: (الترويج الذاتي).	أقل من ١٠ سنوات	٦٩	٢٧,٥٦	٦,٤١	١١٨	١,٥٢	غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	٥١	٢٩,٧٦	٨,٧٣			
البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).	أقل من ١٠ سنوات	٦٩	٢٦,٢٧	١٠,٠٩	١١٨	٣,١٤	دالة عند مستوى ٠,٠١
	١٠ سنوات فأكثر	٥١	٣٢,٧٨	١٢,٦١			
البعد الرابع: (الترجسية).	أقل من ١٠ سنوات	٦٩	٢٩,٧١	١٠,٣٢	١١٨	٢,٨٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
	١٠ سنوات فأكثر	٥١	٣٥,٨٨	١٣,١٩			

غير دالة	١,٦٢	١١٨	٨,٧٨	٢٧,١١	٦٩	أقل من ١٠ سنوات	البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).
			١٢,٤٦	٣٠,٤٣	٥١	١٠ سنوات فأكثر	

من الجدول السابق يتضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على بعد: (الإشراف السيئ) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في اتجاه ذوي: (عدد سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر).

ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية، القيادة الاستبدادية) تبعاً لمتغير: عدد سنوات الخبرة، (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في اتجاه ذوي عدد: (سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر).

في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على بعد: (الترويج الذاتي) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

خامساً - الإجابة على السؤال الخامس:

هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف المستوى التعليمي (جامعي، دراسات عليا)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة - Independent Samples t-test باستخدام برنامج SPSS V.26 ، لحساب دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة: (تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (جامعي، دراسات عليا)، ويوضح جدول (١٢) ذلك.

جدول (١٢)

دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وأبعادها الخمسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي: (جامعي - دراسات عليا)

الأبعاد	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: (الإشراف السيئ).	جامعي	٨٢	٣٥,٣٧	١١,٥٦	١١٨	٠,٦١	غير دالة
	دراسات عليا	٣٨	٣٤,٠٧	٨,٦٩			
البعد الثاني: (الترويج الذاتي).	جامعي	٨٢	٢٨,٩٢	٨,٠٦	١١٨	٠,٩١	غير دالة
	دراسات عليا	٣٨	٢٧,٥٧	٦,٢٢			
البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).	جامعي	٨٢	٢٨,٦٥	١٢,٣٢	١١٨	٠,٤٩	غير دالة
	دراسات عليا	٣٨	٢٧,٥٥	٩,٢			
البعد الرابع: (الترجسية).	جامعي	٨٢	٣٣,٦٨	١٢,٥٤	١١٨	١,٨٣	غير دالة
	دراسات عليا	٣٨	٢٩,٤٢	١٠,٢			

غير دالة	١,١٥	١١٨	١١,٠٥	٢٩,٢٨	٨٢	جامعي	البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).
			٩,٤٣	٢٦,٨٩	٣٨	دراسات عليا	

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (الإشراف السئ، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية القيادة الاستبدادية) تبعاً للمستوى التعليمي.

سادساً- الإجابة على السؤال السادس:

هل يختلف تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السوق والخابورة بسلطنة عمان باختلاف نوع المدرسة (حكومية، أهلية)؟

ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة - Inde

pendent Samples t-test باستخدام برنامج SPSS V.26 ، لحساب دلالة الفروق

الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة: (تأثير الإدارة السامة على أداء معلمي الحلقة الثانية بولايتي السوق والخابورة بسلطنة عمان) تبعاً لمتغير نوع المدرسة (حكومية، أهلية)، ويوضح جدول (١٣) ذلك.

جدول (١٣)

دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة

وأبعادها الخمسة تبعاً لمتغير نوع المدرسة: (حكومية - أهلية).

الأبعاد	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: (الإشراف السيئ).	حكومية	٦٩	٣٨,٢	١٢,٥٣	١١٨	٣,٢٣	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أهلية	٥١	٣٢,٣١	٧,٢٨			
البعد الثاني: (الترويج الذاتي).	حكومية	٦٩	٣٠,٠٧	٨,٧٥	١١٨	٢,٩٦	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أهلية	٥١	٢٦,٣٧	٤,٧٧			
البعد الثالث: (عدم القدرة على التنبؤ).	حكومية	٦٩	٣١,٩٢	١٣,١٩	١١٨	٣,٥٤	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أهلية	٥١	٢٥,١٣	٧,٦٥			
البعد الرابع: (الترجسية).	حكومية	٦٩	٣٥,١٣	١٣,٨٤	١١٨	٣,٣٤	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أهلية	٥١	٢٨,٥٥	٧,٤٤			
البعد الخامس: (القيادة الاستبدادية).	حكومية	٦٩	٣١,٤٢	١٢,١٩	١١٨	٤,٠١	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أهلية	٥١	٢٤,٦	٦,١			

من الجدول السابق يتضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي

درجات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أبعاد: (الإشراف السيئ، الترويج الذاتي، عدم

القدرة على التنبؤ، الترجسية القيادة الاستبدادية) تبعاً لنوع المدرسة (حكومية، أهلية) في

اتجاه المدارس الحكومية.

توصيات الدراسة، وآليات تنفيذها.

يقترح الباحث مجموعة من التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، والتي يمكن الأخذ بها في المدارس محل الدراسة، وكذلك في المدارس المماثلة لها، وذلك على النحو التالي:

1. نشر أخلاقيات العمل وتوعية العاملين حول حقوقهم وواجباتهم الوظيفية، من خلال نشر كتيبات صغيرة تتضمن الحقوق والواجبات والسياسات التنظيمية المتبعة والقواعد والإجراءات المعمول بها.

2. تطوير إدارة الموارد البشرية وخاصة في مرحلة الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم للكشف عن السلوكيات السامة مبكراً في العمل، وضرورة اختيار السليءولين من القادة والرؤساء والمشرف، وغيرهم على أسس تخصصية ومعايير ذات شفافية، والبعد عن المحسوبيات والاعتبارات الشخصية للعمل على تقليل القيادة السامة والذي بدورها تعمل على تقليل ظاهرة الصمت التنظيمي لهم، وذلك من خلال ما يلي:-

✓ عقد دورات تدريبية للقيادات في كافة للمعلمين تكسبهم مهارات التعامل الإدارة الجيدة محل الدراسة.

✓ الاهتمام بنوعية القادة والرؤساء والمشرفين أثناء التعينات والترقيات.

✓ الاهتمام بالتدريب السلوكي لمن يتقلدون الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة بوزارة التربية والتعليم محل الدراسة، وذلك لتنمية سلوكهم على التعامل بشكل إيجابي مع رؤسائهم.

✓ الاهتمام بآليات التواصل بين الإدارة العليا وجميع المعلمين في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تفعيل سياسة الباب المفتوح، وتشجيع المرؤوسين للتواصل مع الإدارة العليا بحرية وبدون خوف عن أي نوع من أنواع الإساءة.

3. الاهتمام بثقافة المشاركة في عملية صنع القرار ونشرها بين العاملين، وذلك من خلال ما يلي:-

✓ الاهتمام بالدورات التدريبية لتشجيع المعلمين على إبداء آراءهم وأفكارهم وإبداعاتهم للتخلص من

✓ تدريب القيادات على تقبل الأفكار الجديدة المقدمة من المعلمين.

✓ تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، مما يشجعهم على مشاركتهم والتخلص من ظاهرة الإدارة السامة، وذلك من خلال الاهتمام بتقديم مكافآت مالية ومعنوية للعاملين، وإكسابهم الثقة في أنفسهم.

4. توفير بيئة عمل آمنة للمعلمين لإبداء آراءهم وأفكارهم دون خوف وسلبية، وذلك من خلال ما يلي:-

✓ تشجيع الرفاهية التنظيمية والسعي نحو تقليل أعباء العمل بما يتناسب مع متطلبات كل وظيفة.

✓ عدم إهمال حقوق المعلمين ومحاولة تلبية جميع متطلباتهم واحتياجاتهم بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للعمل، ومحاولة تلبية اهتماماتهم.

5. يجب اهتمام الإدارة العليا بالبحث في وجود سلوكيات الإدارة السامة من عدمه في القياديين والرؤساء والمشرفين، وعند التحقق من وجودها يجب على الإدارة العليا اتباع الآتي:

✓ تقييم دوري ومستمر لكل من يتعامل مع القياديين من رؤوسين ومعلمين.

✓ عقد ورش عمل تدريبية لتحسين سلوكيات بعض القياديين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والعمل ضمن جماعة.

✓ عمل تقييم أداء للقياديين بشكل دوري ليساعد في الكشف عن مدي التحسن في سلوكياتهم.

6. ضرورة قيام المديرية محل الدراسة بمحاولة التقليل أو التخفيف من سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين بها، وذلك من خلال ما يلي:

✓ اهتمام المديرية محل الدراسة بآراء ومقترحات جميع العاملين، وتشجيعهم لعرضها أمام الرؤساء والمشرفين.

✓ الابتعاد عن سياسة الباب المغلق للقياديين واتباع سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين

بما يخدم المصلحة العامة.

✓ فتح قنوات اتصال بين جميع العاملين والرؤساء والمشرفين، لتوصيل أفكارهم سواء عن طريق الاجتماعات الدورية أو المقابلات الشخصية أو صناديق المقترحات.

7. وضع أسس ومعايير للتفاعل بين القادة والرؤساء والمشرفين وغيرهم في المديرية محل الدراسة وبين العاملين بها، بما يساعد في زيادة الثقة بينهم، وبالتالي زيادة الثقة بالمديريات ككل، وذلك من خلال ما يلي:

• صدق القول للقادة والرؤساء والمشرفين في جميع اقوالهم وافعالهم بالمديريات محل الدراسة.

• عقد لقاءات وحفلات اجتماعية بين العاملين وبين القادة والرؤساء والمشرفين.

• تجنب القادة والرؤساء والمشرفين لأسلوب التذکر بالأخطاء التي يقع فيها العاملين وعدم التهكمية من قبل القادة والرؤساء والمشرفين.

مقترحات الدراسة.

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما تم التوصل إليه في نتائج الدراسة الميدانية، يمكن التوصل لعدد من البحوث التي تصلح لأن تكون نواة لبحوث مستقبلية، وهي كما يلي:

1. أثر القيادة السامة على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على طلاب المرحلة الثانوية.

2. أثر القيادة السمية وبيئة العمل السمية على تدني أداء معلمي المرحلة الثانوية.

3. أثر نمط القيادة السامة على الدور الإشرافي لموجهي المقررات الأكاديمية بمرحلة التعليم المتوسطة.

4. سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي.

5. العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم الجامعي.

6. علامات بيئة العمل السامة وطرق علاج الآثار المترتبة عليها، دراسة تطبيقية على القيادات التربوية بالمرحلة الثانوية.

7. القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية وصفية على القيادات بالإدارات التعليمية.

المراجع.

1. أبو الذهب، حمد صبحي أحمد (٢٠٢٤): أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتر في مكان العمل والتهكم التنظيمي (دراسة ميدانية) المجلة العربية للإدارة، المجلد: (٤٤) العدد: (٤) ديسمبر، كانون الأول، ص: ٢٧-٣.
2. أبو شحاته، ثناء معوض (٢٠٢١): دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي، دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: (٢٢)، العدد: (٢)، ص: ٩٦-٥٦.
3. بدوي، أحمد زكي (١٩٩٤): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة.
4. بكة (٢٠٢٤): علامات بيئة العمل السامة والسلبية والاستقصائية وكيفية التعامل معها والآثار عليها، تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٤/١/٤، متاح على رابط: ([https://](https://bakkah.com))
5. الجزائري، هاني (٢٠٢٠): أثر القيادة السامة وبيئة العمل السامة في نية ترك العمل (دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الفنادق المصنفة ٥ نجوم في مدينة دمشق)، المعهد العالي لإدارة الأعمال، تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٤/٢/٢، متاح على رابط: (<http://ereseach.hiba.edu.sy>).
6. الحربي، محمد (٢٠١٩): القيادة السامة، موقع مكة الإلكتروني، تاريخ الاطلاع:

٢٠١٤/١/٣، متاح على رابط: (<https://makkahnewspaper.com>).

7. جلس، داود درويش؛ وأبو شقير، محمد (٢٠١٧): محاضرت في مهارات التدريس

المعاصرة، تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٤/١/٥، متاح على رابط: (<https://www.aca->

[demia.edu](https://www.demia.edu)).

8. شلبي، سهى عبدالمنعم محمد (٢٠٢٣): أثر نمط القيادة السامة عبر الدور

الإشرافي - كمتغير وسيط- على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على

مدراء مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية

السادات للعلوم الإدارية- مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، المجلد: (٤١) العدد:

(٢)، ص ص: ٣٣-١.

9. شمخي، حمزة محمود (٢٠٢٢): القيادة الإدارية السامة، كلية الإدارة والاقتصاد،

جامعة كربلاء، تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٤/٢/٤، متاح على رابط: (<https://busi->

[ness.uokerbala.edu.iq](https://www.ness.uokerbala.edu.iq)).

10. عبدالمعطي، رضا عطية (٢٠٢٠): أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية

لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية، المجلة العلمية

للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلد:

(٣٤) العدد: (٣)، ص ص: ٢١٣-١٤١.

11. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح؛ والفقي، نهلة ربيع محمود (٢٠٢١): القيادة

السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي

بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، الناشر:

جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلد: (٩) العدد: (١) ص ص: ٣٥٧ -

٣٩٢.

12. مجلس التعليم (٢٠١٤): التقرير الختامي للندوة الوطنية للتعليم في سلطنة

عمان الطريق إلى المستقبل، مسقط، سلطنة عمان.

13. مجلس التعليم (٢٠١٩): التقرير السنوي للتعليم في سلطنة عمان، مسقط،

سلطنة عمان.

14. مرزوق، عبد العزيز علي (٢٠١٧): علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي:

دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة

العلمية الإقتصادية والتجارة، المجلد: (٤٧)، العدد: (٤)، ص ص: ٩٩-١٤٧.

15. مهدي، محمد (٢٠٢٣): سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت

التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، الناشر، أكاديمية السادات للعلوم

الإدارية، القاهرة، المجلد: (٤١) العدد: (٢)، ص ص: ١-٤١.

16. موقع: عرب ثيرابي (٢٠٢٤): كيفية التعامل مع بيئة العمل السامة؟ تاريخ

الاطلاع: ٢٠٢٤/٣/٢، متاح على رابط: (<https://blog.arabtherapy.com>).

17. النجار، حميدة محمد محمد؛ مصطفى، منى سامي محمود؛ الحبشي، أميرة ماهر

سعد الدسوقي (٢٠٢٣): العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق

على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلد: (٤٧) العدد: (٣) ص ص:

٤٢٠-٤٤٣.

18. الهاشمي، عبدالله؛ والغتامي، سليمان (٢٠١٢): استخدامات معلمي اللغة العربية

في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان للمعاجم اللغوية وممارساتهم

التدريسية المتعلقة بها، بسلطنة عمان للمعاجم اللغوية وممارساتهم التدريسية المتعلقة

بها، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة،

المجلد: (٩) العدد: (٣) ص ص: 135-159.

19. Aboramadan M.; Turkmenoglu, M. A.; Dahleez, K. A.

& Cicek, B. (2021). Narcissistic Leadership and Behav-

ioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employ-

ee Silence and Negative Workplace Gossip-Ing, Interna-

tional Journal of Contemporary Hospitality Management,

33(2):428-447.

20. Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between

Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence,

Procedia Social and Behavioral Sciences, 207: 472-482.

21. Adeoye, S.Q.& Ayeni O U. (2020). Toxic Leadership and Orga-

nizational Silence: An Appraisal of Selected Faith- Based Orga-

nizations in Ogun State, Nigeria, Journal of Resources Develop-

ment and Management, 67: 37-47.

22. Ahmed, E. & Muchiri, M. (2014). Effects of Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Supervisors' Fairness on Employees' Performance and Well-Being, World Journal of Management, 5(2):1-13.

23. Ai-Hua, H. & Yang, L. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX, Journal of Global Business Insights, 3(1):19-37.

24. Akbarian, A., Ansari, M.E. & Keshtiaray, N. (2015). Organizational Silence: Why and How Can Overcome, Saussurea, 3(1):39-

44.

25. Altinkurt, Y. (2014). The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors, The Anthropologist, 18(2):289-297.

26. Armitage, A. (2015). The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership. Advances in Developing Human Resources, 17(3): 376-390

27. Beightel, S. R. (2018). How a Conducive Environment and Susceptible Followers Influence Toxic Leadership Behaviors in the Air Force: An
28. Bender, D. (2001): "Effects of Study Skills Programs on the Academic Behaviors of College Students". Journal Articles, Reports, Research (143). V.31, n.2, p.209
29. Braaksma et al (2002): "Effective Learning Activities in Observation Tasks When Learning to Write and Read Argumentative Texts". European Journal of Psychology of Education, vol. 16
30. Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction Commitment Turnover Intention and Organizational Culture Within the South African Manufacturing Industry, SA Journal of Human Resource Management, 18(1):1-11.
31. Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction Commitment Turnover Intention and Organizational Culture Within the South African Manufacturing Industry, SA Journal of Human Resource Management, 18(1):1-11.
32. Delapz (2005): "Effects of Historical Reasoning Instruction and

Writing Strategy Mastery in Culturally and Academically Diverse Middle School Classroom”. Journal of Educational Psychology.

Vol. 97.

33. Dickson & Randi (2004): “Developing real – World Intelligence Teaching Argumentative Writing through Debate”, English Journal, vol. 94, N.1.

34. Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. Procedia – Armed Forces & Society, 45 (1): 3–26.

35. Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. Procedia – Armed Forces & Society, 45 (1): 3–26.

36. Donald et al (2000): “Teaching and Learning The Writing of Persuasive / argumentative discourse”. Canadian Journal of Education, vol, 86.

37. Garcia, P. R., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K. & Restubog, S. L. (2015). When Victims Become Culprits: The Role of Subordinates’ Neuroticism in the Relationship between Abusive Supervi-

sion and Workplace Deviance. Personality and Individual Differences, 72:225–229.

38. Gettinger, M & JillK, S (2002): Contributions of Study Skills to Academic Competence. School Psychology Review, 31(1).

39. Giordan, A., et.al. (1999): “A New approach for patient education: beyond constructivism”. Patient Education and Counseling, V. (38), N. (1).

40. Giordan, A., et.al. (2012): The Allosteric Learning Model and Current Theories about Learning, Laboratory of Teaching Epistemologies and Sciences. LDES, University of Geneva, Switzerland.

41. Gojkov, G. & Stojanovic, A. (2011): “Participatory epistemologies in didactics”. Research Studies, V. (46).

42. Hakkarainen, K. (2003): “Emergence of progressive inquiry culture in computer– supported collaborative learning”. Learning Environments Research, V. (6), N. (2).

43. Hidi et al (٢٠٠٢): “Children’s Argument Writing Interest and Seld Efficacy: An Intervention Study”, Learning and Instruction

Journal Articles, vol. 12, No. 4.

44. Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors among San Diego Nonprofit Paid Staff. PhD Thesis, University of San Diego.
45. Ince, F. (2018). Toxic Leadership as a Predictor of Perceived Organizational Cynicism. International Journal of Recent Scientific Research, 9(2):24343–24349.
46. Khakpour, K. A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion: Mediating Role of Unethical Behavior Based on Organizational Silence, Quarterly Social Psychology Research, 9(34):103–118.
47. Kozma, R. (2003): “Technology and classroom practices: an international study”. Journal of Research on Technology in Education, V. (36), N. (1).
48. Kuhn & Udell (2013): “the development of Argument skills” Journal Article, Child Development, vol. 14, No5.
49. Lakkala, M., et.al. (2007): “Implementing virtual, collaborative

inquiry practices in a middle school context”. Behaviour & Information Technology, V. (26), N. (1).

50. Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S. & Nawaz, M. K. (2018).

The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. Review of Integrative Business and Economics Research, 8(1):33-50.

51. Maxwell, S. M. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership, PhD Thesis, Walden University.

52. Milosevic, I., Maric, S. & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. Journal of Leadership & Organizational Studies, 27(2), 117-137.

53. Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M. & Chaouali, W. C. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of

54. Muukkonen, H., et.al. (2004): “Computer – mediated progressive inquiry in higher education”. In T.S. Roberts (Ed.), Online

Collaborative Learning: Theory and Practice. Hershay, PA: Information Science Publishing.

55. Paul, A. L. (2017). Perceptual Differences of Retired Army Recruiters, Regarding and Concerning Spiritual and Toxic Leadership Organizational Outcomes. PhD Thesis, University of Phoenix.
56. Paul, A. L. (2017). Perceptual Differences of Retired Army Recruiters, Regarding and Concerning Spiritual and Toxic Leadership Organizational Outcomes. PhD Thesis, University of Phoenix.
57. Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of Toxic Leadership on the Intention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. Journal of Economic and Administrative Sciences.
58. Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of Toxic Leadership on the Intention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. Journal of Economic and Administrative Sciences

59. Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. Journal of Managerial Sciences, 11.
60. Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. Journal of Managerial Sciences, 11.
61. Schmidt, A. A. (2014). An examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment. PhD Thesis, University of Maryland
62. Schmidt, A. A. (2014). An examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment. PhD Thesis, University of Maryland.
63. Squire (2007): "Developing Scientific Argumentation Skills with a place based Argument Reality Game on Hand Held Computers", Journal of Science Education and Technology, vol. 11.
64. Taber, S. (2006): "Beyond constructivism: the progressive research programme into learning science". Studies in Science Education, V. (42).

65. Wingate, U (2006): Doing Away With Study Skills. Teaching in Higher +Education, 11 (4).
66. Yoshimura Toskiko (2002): “Formal Instruction of Rhetorical Patterns and The Effectiveness of Using The L1 in Argumentative Writing in an E & L. Setting temple – University
67. Zhu & Wei (2001): “Performing Argumentative writing in English: Difficulties, Processes, and Strategies”. Journal Articles, Reports – research, Test Canada Journal, vol. 19, no.1.

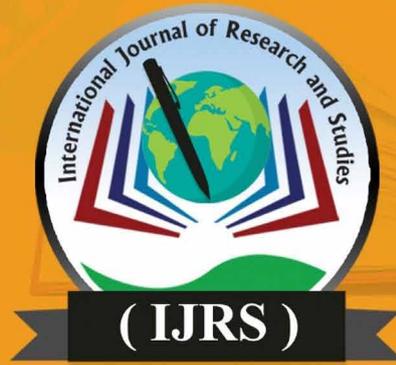
- النوع: ذكر () أنثي () .
- عدد سنوات الخبرة: ١٠ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر () .
- مستوى التعليم: جامعي () دراسات عليا () .
- نوع المدرسة: مدرسة حكومية: () مدرسة أهلية: () .

برجاء من سيادتكم تحديد وجهه نظركم بوضع علامة (صح) أمام كل عبارة تعكس رأي سيادتكم في متغيرات الدراسة: (تأثير الإدارة السامة وعلاقتها بأداء معلمي الحلقة الثانية بولايته السويق والخابورة بسلطنة عمان).

العناصر	موافق تماماً.	موافق.	غير محدد.	غير موافق.	غير موافق تماماً.
يسخر من المعلمين بالمدرسة التي يعمل بها.					
يُقلل من مجهودات مرؤوسيه وما يقومون به من مهام وأعمال.					
يُذكر مرؤوسيه بأخطائهم السابقة دائماً.					
يُحمل مرؤوسية بكثير من أعباء وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي.					
ينسب العمل النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل المسؤول عنه علي الآخرين.					
يتحدث عن مرؤوسية بطريقة سلبية أمام الآخرين في مكان العمل.					
يهتم بأن تنسب إليه انجازات لم يشارك فيها.					
تتغير تصرفاته أثناء حضور القيادات الأعلى منه.					
يهتم بمصلحته الشخصية على حساب العمل.					

					تؤثر حالة النفسية السيئة على مناخ العمل.
					يتصف بأنه سريع الانفعال.
					يغضب لأسباب غير معروفة.
					يعتقد أنه شخص استثنائي غير عادي.
					يرى أن قدراته تفوق الآخرين.
					يستمتع بكلمات المدح والثناء عليه.
					يتصف بأنه شخص أناني.
					يتحكم في كيفية إنجاز المرؤسين للمهام المنوطة بهم.
					ينفرد في العمل باتخاذ كافة القرارات.
					يتجاهل الأفكار والمفترحات التي تتعارض مع رأيه.
					أشعر بالخوف عندما أرغب في إبلاغه بمشكلات العمل.
					أجنب التحدث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة.
					أفضل الصمت تجنباً للخلافات والمشكلات.
					أفقد علاقتي بالآخرين عند مناقشة موضوعات تخص العمل.
					أعتقد أن حل مشكلات العمل يضر بمصالح الآخرين.
					يقتصر دور الإدارة على إملاء وتنفيذ التعليمات.
					تدني اهتمام الإدارة في تشجيعي على التعبير عن آرائي ومقترحاتي بقضايا تخص عملي.
					ضعف حرص الإدارة في مناقشة الآراء و المقترحات المقدمة.
					أفتقد تحفيز وتشجيع الإدارة عند تقديمي مقترحات وآراء مفيدة في العمل.
					أشعر بعدم الراحة عند مشاركة الإدارة في حل مشكلتي.

				لا أبالي بسمعتي المهنية وسط بيئة العمل السيئة.
				أرغب في العمل بمفردي بدون مساعدة الزملاء.
				أعتقد بأن المستقبل سوف يكون كثيب ومحبط لمعنوياتي في عملي.
				أشعر بأنني غير قادر علي تقديم أي شئ مفيد في عملي لعدم مساندة زملائي لي.
				أعاني باستمرار من فقدان السمعة والثقة.
				ينتابني القلق من ضعف ضعف خبرتي في بحث مشكلات العمل.
				تمنعي قلة خبرتي من مشاركتي بآرائي في موضوعات العمل.
				أعتقد بأن مشاكل وقضايا العمل ليست من اختصاصي.
				تدني موقعي الوظيفي يمنعني من المشاركة بمقترحات تطوير العمل.
				خوفي من فقدان الوظيفة يمنعني من المشاركة.
				يمنعني الخوف من تغير موقعي الحالي في العمل من تقديم الأفكار الجديدة.
				خوفي من عدم الترقية يجعلني صامتاً.
				أعرض لسوء المعاملة والظلم عند عرض مشكلات العمل.
				أعرض للإساءة من الرؤساء في حالة التحدث بصراحة حول القضايا المتعلقة بالعمل.



International Journal of Educational and Psychological Research and Studies

(IJRS)

(IJRS)

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).