مجلة البحوث التربوية والنفسية

Journal homepage: https://jperc.uobaghdad.edu.iq

ISSN: 1819-2068 (Print); 2663-5879 (Online)

Journal of Educational and Psychological Research

العلاقة بين ممارسة نظرية الفوضى والقدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان

ناصر بن يعقوب السيابي*[1] وربيع بن المُرّ بن علي الذهلي[2]

[1، 2] جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين ممارسة نظرية الفوضى والقدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانتين لقياس درجة ممارسة نظرية الفوضى والقدرات الإبداعية، وتم التأكد من الصدق والثبات لهما، وتكونت العينة من (300) مديرٍ ومديرةٍ في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط وجنوب الباطنة. وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية الفوضى من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة جدًا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرية الفوضى تُعزى لمُتغيرات الدراسة جميعها، وأنَّ درجة توافر القدرات القيادية جاءت مرتفعة جدًا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر القدرات القيادية تعزى لمُتغير الجنس في أبعاد (القدرات الوجدانية، السمات الشخصية، القدرات التنظيمية)، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس في بعد (قدرات التفكير الإبداعي) وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الأبعاد (القدرات الوجدانية، السمات الشخصية، قدرات التفكير الإبداعي). وأوصت الدراسة إلى الاستمرار في تعزيز التدريب وذلك بتقديم دورات تدريبية مكثفة للمديرين.

معلومات المقالة

تاريخ المقالة:
الاستلام: 13، أيار 2025
إجراء التعديلات: 26، أيلول 2025
قبول النشر: 26، تشرين الأول 2025
النشر على الإنترنت: 2، كانون الثاني 2026

الكلمات المفتاحية:
نظرية الفوضى
القدرات القيادية
المدارس الحكومية
سلطنة عمان

المقدّمة

تُعد المؤسسات التربوية الأداة الفاعلة في تطور المجتمعات الإنسانية؛ ذلك بأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة وإذا كانت المؤسسات التربوية هي الأداة الفاعلة في المجتمعات الإنسانية فإنه لا يغفل القول إن القيادة التربوية هي المفتاح لها، لذا فإنها تعد نقطة مهمة في عملية تطوير التعليم ليواكب حاجات المجتمع ومتطلباته.

وفي مجال التربية والتعليم ينبغي أن نستشعر أهمية التغيير نحو الأفضل والإسراع في مواكبة المستجدات وتوجيه التغيير وفقًا لمرتكزاتنا الدينية والاجتماعية، ولعل المدرسة هي المؤسسة لتحقيق ذلك، والقيادة التربوية لها هي المؤثر المباشر لتعزيز التغيير وتحقيق الأهداف، لذلك فنحن بحاجة إلى مدير خبير ، وقائد محنك دوافعه نابعة من تقبله للتغيير، مؤثر في كفاءة وفاعلية العاملين معه، محفِز ودافع نحو تجويد العمل، محققٍ للتكامل ومعززٍ للإبداع والابتكار وصولا إلى التميز (Al-Qaisi,2010).

وتمارس القيادة أداء مهمًا ورئيسًا في المنظمات التربوية؛ لذا تزايد الاهتمام بتفعيل دور القيادة خاصة في المجتمعات النامية وجعلها قادرة على تنظيم مؤسساتها وتطويرها وإدارتها للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدمًا، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة، والتعرف إلى الخصائص المميزة لها، مما يساعد على التوظيف الكفء للمعلومات التي تترتب على هذه

* Corresponding author.
E-mail address: 12060021@uofn.edu.om
DOI: 10.52839/0111-000-088-006
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

الجهود العلمية، والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم (Abawi,2010).

وتبرز أهمية القيادة التربوية في تحقيقها للأهداف التربوية المنشودة والتي تضمنتها السياسات التعليمية للدولة ومن هنا جاء التركيز على مهام مديري المدارس وهم القادة التربويون، إذ يُعد مدير المدرسة أهم عنصر في المؤسسة التربوية، فهو المرشد والموجه لكل جوانب العملية الإدارية والتعليمية، وهو القائد التربوي الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والذي تكون لديه المقدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتحقيق التكامل بينها (Al-Shadfit,2016).

وتعد الطاقات العقلية والقدرات القيادية التي يختزنها الإداريون في الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية مصدرًا مهما وفاعلًا من مصادر الثروة المعرفية والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف واكتشاف الأخطاء وصنع القرارات بالطريقة والوقت المناسبين واللذين يضمنان لها الاستمرار والتفرد في العمل (سليمان، 2017).

ويرى حسان والعجمي (2008) أن القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام، أو القانون العام، أو العرف، أو العادات والتقاليد وغاية ذلك الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين.

وتعد القيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو نجاح لهم ويحقق أهدافهم الشخصية ومن ثَمَّ تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات مجموعته ورغباتها وحاجات التنظيم الذي ينتمون إليه جميعًا ورغباته وكذلك إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم وذلك بإحداث التوازن وعدم التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم (نشوان ونشوان، 2004).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن العامل الأهم الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القائد ونمطه الإداري هو شخصية القائد ومدى ما يميل إليه من التسلط أو السيطرة أو التحرر، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى منها عوامل السن والجنس والخبرة والشخصية والروتين الإداري والخلفية الثقافية والنفسية للقائد المدرسي.

وقد أشار رضوان (2020) أن القدرات والمهارات القيادية تعد مدخلًا لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية كالمدارس؛ لذا وجب اختيار مديري المدارس بناء على مدى امتلاكهم للقدرات القيادية الذاتية (الشخصية) والإنسانية (الوجدانية) والإدارية والإدراكية والفكرية (الإبداعية) والفنية والتصويرية (التنظيمية) والاهتمام بصقلها وتطويرها وتنميتها لديهم عبر عقد البرامج التدريبية والندوات العلمية الهادفة للتعريف بالقدرات والمهارات القيادية وأساليب وطرق تفعيلها؛ لضمان وصولهم للتميز الإداري ومواجهة التحديات المعاصرة.

فالتحديات المعاصرة طالت جميع المؤسسات والأنظمة، ولما كانت المؤسسات التعليمية إحدى هذه المؤسسات والتي تتسم بالتعقيد وعدها من النظم المعقدة التي يصعب التعامل معها بقوانين عامة ثابتة؛ لأنها تعتمد في جوهرها على العنصر البشري سواء أكان معلمًا أم متعلمًا أم إداريًا فقد أدى ذلك إلى اختلاف الهيئة الأولية للعملية التربوية من مكان ومن زمان لآخر باختلاف طبيعة الأشخاص والأماكن والأزمنة وبذلك أصبحت المؤسسات التعليمية واحدة من المجالات المهمة التي تحاول نظرية الفوضى سبر أغوارها وفهم تعقيدات العلاقات بين عناصرها (عبد المنعم، 2019).

وتعد نظرية الفوضى إحدى مكونات الرياضيات الديناميكية التي يصفها بعضهم بأنها رياضيات الألفية الثالثة التي تناسب ظاهرة التعقد والتي يتسم بها عالم اليوم وتنبئ باستمرارها وعمق تعقيدها وإرهاصات المستقبل من حيث التعقيد في التركيب، والشكل، والوظائف، والسلوكات، ومن حيث المواقف غير اليقينية والأحداث العشوائية وتشابهات لا خطية يلمسها الإنسان المعاصر والتي تتضح في كثير من الظواهر والأحداث التي تتسع فيها الهوة بين مساراتها وما يتبعها من أثر رغم ضآلة الفروق بين مسبباتها والمثيرات التي تحدثها أو تؤجج نتائجها (محمود، 2015).

وبهذه النظرية أمكن رؤية حالات الفشل والنجاح بنظرة مختلفة، فهي تتصل بالبيئة التعليمية عندما يشارك المعلمون والمديرون برؤية للتفكير تتقبل المرونة وتقر النشاط المتواصل والآراء والتفسيرات لكليهما. فالعملية بالنسبة لنظرية الفوضى قد تُرى كتفوق وتنظيم وتجديد ذاتي، بعدِّها تعاملًا مع الاضطراب المؤسسي كأمر طبيعي في أي نظام- وفي أي وقت- لذا يتعايش النظام والفوضى معًا في طريقة منظمة للغاية (إسماعيل، 2020).

وتعد القيادة التربوية من أهم مكونات المنظومة التعليمية التي يجب أن تواجه تلك المتغيرات عبر ترشيد العمل الإداري التربوي وتفعيل جودته والارتقاء بأدائه وتطوير عناصر القيادة كافة في العملية التعليمية، كما تتطلب إحساسًا يوميًا مستقبليًا وقدرة في التركيز على فهم المتغيرات المعقدة واستيعابها والتعامل معها؛ مما حتم على قائد المدرسة إطلاق قوى الإبداع الخلاق بين التلاميذ والمعلمين، بهدف تحقيق مبادئ المدرسة.

وجدير بالذكر أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وانطلاقًا من مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم في السلطنة والمنبثقة من رؤية عُمان 2040 سعت للاهتمام بالموارد البشرية في مؤسساتها التعليمية المختلفة، حيث أخذت على عاتقها تطوير أداء إدارات المدارس في شتى المجالات ليواكب التطور العلمي الحديث في مجال الإدارة المدرسية الحديثة، ومن أجل تحقيق تطوير أداء مديري المدارس نحو قيادة مدارسهم

في القرن الحادي والعشرين، عقدت وزارة التربية والتعليم دورات ومشاغل تدريبية لتدريب مديري المدارس على مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية مثل برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية بالتنسيق مع مؤسسة سيوارد العالمية (seword) وقد اعتمد البرنامج رسميًا بقرار وزاري (294/ 2007) وإلحاق بعض مديري المدارس من حملة الدبلوم بدورات تدريبية في جامعة السلطان قابوس للحصول على مؤهل البكالوريوس في الإدارة التربوية وإيفاد بعضهم إلى المملكة المتحدة للالتحاق بدورات تدريبية في القيادة التربوية (وزارة التربية والتعليم، 2014 ب).

وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة العلاقة بين نظرية الفوضى كونها قاعدة معرفية نظرية وبين القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، حيثُ أجرى العديد من الباحثين دراسات تناولت نظرية الفوضى، ومن هذه الدراسات؛ دراسة العامري (2015) هدفت لبناء نموذج لتحقيق التوجه الاستراتيجي بالاعتماد على القدرات القيادية وفقًا لممارسات نظرية الفوضى، واختبرت الدراسة في القطاع العام متمثلًا بوزارة التعليم العالي ،وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة نظرية الفوضى جاءت بدرجة كبيرة جدًا وفي جميع أبعاد ها، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى.

وهدفت دراسة النعيمي (2017) إلى التعرف على جدوى نظام التحفيز الإداري المعتمد في تعزيز الأداء الوظيفي التدريسي في الجامعة المستنصرية ضمن نظرية الفوضى، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على أداتين، اختصت الاستبانة بالتحفيز الإداري، بينما اختصت الاستبانة الثانية بالأداء الوظيفي، وطبقت على عينة مكونة من (205) من أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المستنصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن الجهود التحفيزية المعتمدة على مستوى الجانب التطبيقي لمنظومة التحفيز كانت ذات جدوي أكبر في الأداء الوظيفي من جدواها على مستوى الجانب التنظيمي، وأن درجة التعطل في الجانب التنظيمي من نظام التحفيز كان أكبر مما هو عليه في الجانب التطبيقي من نظام التحفيز.

وهدفت دراسة إسماعيل (2020) إلى عرض وتحليل لأهم الممارسات السلوكية لمديري المدارس وعرض لأهم ملامح نظرية الفوضى، وإلى أي مدى يمكن تطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء نظرية الفوضى، واعتمدت المنهج التحليلي الفلسفي بالإضافة إلى المنهج الوصفي لوصف واقع السلبيات التي يعاني منها التعليم الثانوي، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديرًا من محافظتي الجيزة والقاهرة، طبق عليهم أداوت الدراسة والمتمثلة في المقابلات الشخصية غير المقننة موجهة لمديري المدارس الثانوية وكذلك أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب تنمية روح الفريق بين المعلمين جاء بنسبة ليست كبيرة لكنه يعد من أكثر الأساليب انتشارًا بين رجال الإدارة ، كما أشارت النتائج إلى أهم التوجيهات لإدارة المنظمة في ضوء نظرية الفوضى، ووجود رؤية وأهداف مشتركة والتعامل مع السلوك الفوضوي طبيعيًا والأخذ بأسلوب الإدارة العلمية في إدارة المنظومة التعليمية.

وأجرى غوكسي (Göksoy,2020) دراسة هدفت إلى تحديد حالة الفوضى والتعقيد التي تعيشها المدارس من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تم استخدام تصميم دراسة الحالة ، وجمعت البيانات باستخدام المقابلة شبه المنظمة، بطريقة العينات المعيارية، وتم استخدام أساليب العينة المقصودة لتحديد مجموعة الدراسة للبحث والتي تم جمعها من(13) مديرًا يعملون في مرحلة ما قبل المدرسة (3 مديرين) والمرحلة الابتدائية (3 مديرين) والمرحلة المتوسطة (3مديرين) والمدارس الثانوية المهنية (مديرين) والمدرسة الثانوية (مديرين) في مركز مدينة دوزجي، وتوصلت الدراسة إلى أن العمليات غير الخطية (غير المبنية على علاقات السبب والنتيجة) في المدارس: في أثناء الإجراءات البيروقراطية (معالجة المستندات الواردة والصادرة والدورات الإضافية وما إلى ذلك) تأتي في المقدمة وتتبع هذه المواقف مقاييس الأداء الإداري والمعلم وعمليات التنظيم والتنسيق والتخطيط والطلب والتحكم وإدارة شؤون الموظفين وإنشاء ميزانية المدرسة ومراقبة عمليات الحراسة والمجالس واللجان.

وهدفت دراسة يافاش (Yavas,2022) التعرف إلى العوامل المسببة للفوضى في المدرسة والآثار المترتبة عليها، تكونت عينة الدراسة من (18) مدرسًا في غازي عنتاب بتركيا وتم الحصول على بيانات البحث من مقابلات شبه منظمة وجهًا لوجه، كما تم تحليل البيانات النوعية التي تم الحصول عليها ضمن نطاق البحث وإخضاعها للتحليل الموضوعي. وقد كشفت الدراسة عن نتيجة مفادها أن تأثير الفراشة والفوضى في المدارس يؤثران بطريقة ما على الطلاب والمعلمين وقد لوحظ أن السلوكات والمواقف التي تخلق تأثير الفراشة عند المدرسة.

كما أُجريت العديد من الدراسات التي تناولت القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس، ومن هذه الدراسات دراسة عسيلان (2017) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، واتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة أداةً لجمع البيانات بشأن ممارسة المهارات الإدارية والمهارات الفنية من قبل قائدات المدارس، وتكونت عينة الدراسة من جميع مشرفات القيادة المدرسية في المدارس الأهلية الابتدائية ووكيلاتها بمدينة جدة، والبالغ عددهن (125) مشرفة ووكيلة، وأظهرت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية والمهارات الفنية من وجهة نظر المشرفات ووكيلات المدارس جاءت بدرجة

مرتفعة ، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية والمهارات القيادية ككل.

وهدفت دراسة الجرايدة (2018) إلى بيان درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بالاحتقان التنظيمي للمعلمين بسلطنة عُمان، واعتمدت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (222) مديرًا ومديرةً من مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات الأوائل بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان ، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للعدالة التنظيمية حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد الدراسة عدا بُعد العدالة التوزيعية، وجاءت الفروق لصالح عينة الإناث، كما جاءت نتائج الدراسة مؤكدة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للعدالة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي في جميع الأبعاد.

بينما هدفت دراسة الغافري (2020) التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عُمان للقيادة التربوية وتحليل الفروق في هذا المستوى تبعًا لمتغيرات النوع الاجتماعي والمحافظة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي، ومقياس القيادة التربوية لمحمد منير مرسي بمكوناته الرئيسة التي يؤكدها دارسو الإدارة التعليمية والمشتغلون ببحوثها وهي (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال)، وتكونت عينة الدراسة من (336) مديرًا ومديرة من تسع محافظات بسلطنة عُمان، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج التحليل وجود فروق جوهرية في مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التربوية المتمثلة في (الموضوعية ومعرفة مبادئ الاتصال) تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في مستوى توظيف مديري المدارس لأبعاد القيادة التربوية المتمثلة في (استخدام السلطة، المرونة وفهم الآخرين) تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي.

وهدفت دراسة (Ukaigwe&Nwokedi,2020) التعرف إلى المهارات القيادية لمديري المدارس كمحددات للأداء الإداري الفعال في المدارس الثانوية الحكومية العليا في ولاية أبيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (94) مديرًا، طبقت عليهم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إن الطرق التي يمكن بها تحديد الأداء الإداري الفعّال لمهارات تطوير الموظفين للمديرين في المدارس الثانوية العامة تشمل: المساعدة في إعداد مدرسين متحمسين وواعين وفاعلين في الفصول الدراسية وتشجيع روح الاستفسار والإبداع لدى المعلمين، وأن مساعدة المعلمين على الاندماج في الحياة الاجتماعية للمجتمع ككل يعمل على إنجاز الأهداف التعليمية وتحقيقها.

وهدفت دراسة الغافري (2021) إلى معرفة تأثير الأبعاد الوجدانية (الحساسية الوجدانية والنضج الوجداني والكفاءة الوجدانية) في أبعاد القدرة على القيادة التربوية (الموضوعية، استخدام السلطة والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال) لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من (336) مديرًا ومديرة ، واستخدم المنهج الوصفي ومقياس دليب سينج (2006) للذكاء الوجداني ومقياس مرسي(2001) للقدرة على القيادة التربوية وأظهرت النتائج: أن هناك أثرًا للذكاء الوجداني على القدرة على القيادة التربوية، وهذا الأثر يعتمد على المستوى الذي يتمتع به مديرو المدارس في كل مكون من مكونات الذكاء الوجداني، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد الحساسية الوجدانية تبعًا للنوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق بين أبعاد النضج الوجداني والكفاءة الوجدانية، وفيما يتعلق بدراسة الفروق بين أبعاد متغير القدرة على القيادة التربوية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا بين بعدي الموضوعية ومعرفة مبادئ الاتصال لصالح الإناث، وعدم وجود فروق بين الأبعاد الأخرى.

بينما هدفت دراسة الدقس (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير استبانة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، طبقت على عينة قوامها (405) معلمين ومعلماتٍ من مجتمع الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك في العينات كدراسات الغافري (2020، 2021)، ودراسات عسيلان (2017)، والجرايدة (2018)، وعسيلان (2017)، ودراسة (Ukaigwe & Nwokedi, 2020) واختلفت من حيث

العينات مع دراسة (Yavas,2022)، ودراسة النعيمي (2017).

إنَّ ما يميز الدراسة الحالية كونُها تُعَدُّ الدراسة الأولى التي بحثت في أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار -حسب علم الباحثين - إلى جانب ربطها بمتغير ممارسة القيادة التحويلية.

مشكلة الدراسة

يُعدُّ مُدير المدرسة المحور الرئيس في نجاح العملية الإدارية والتعليمية بالمدرسة ونجاح العمل الإداري يتطلب منه امتلاك مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات التي تساعده على القيام بوظيفته الأساسية على أكمل وجه، وبناءً على ذلك فإن القدرات القيادية لدى المدير تعد محركًا ذا أهمية كبيرة لنجاح العملية التربوية ونظرًا لكون مدير المدرسة هو أحد عناصر المنظومة التعليمية فإنه يقع على عاتقه الكثير من المسؤوليات ويتطلب منه العديد من القدرات والمهارات القيادية المختلفة لتحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، لهذا فهو بحاجة إلى تطوير دائم لتلك القدرات والمهارات القيادية المختلفة.

وكون أحد الباحثين يعمل أُستاذًا جامعيًا والآخر يعمل مشرف إدارة مدرسية فقد لوحظ حاجة مديري المدارس لامتلاك القدرات القيادية وتوظيفها عمليًا من خلال ممارسات العمل والسجلات الواقعية للتمكن من أداء أدوارهم في تطوير العمل والإشراف على جميع شؤون المدرسة تعليميًا وتربويًا وإداريًا واجتماعيًا وتحقيق المدرسة لأهدافها. كما لوحظ وجود تباين في ممارسة مديري المدارس للقدرات القيادية من خلال اللقاءات والاجتماعات والسجلات، وأكدت على ذلك نتائج العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بالبيئة العمانية، وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين نظرية الفوضى وتوافر القدرات القيادية لدى مديري محافظة مسقط وجنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات الآتية :

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة)؟

3- ما درجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنظرية الفوضى ودرجة توافر القدرات القيادية لديهم بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى من وجهة نظرهم.
- الكشف فيما إن وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة).
- التعرف إلى درجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.
- الكشف فيما إن وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة).
- الكشف فيما إن وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنظرية الفوضى ودرجة توافر القدرات القيادية لديهم بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

تُعدّ دراسة نظرية الفوضى أمرًا بالغ الأهمية نظريًا لقادة المدارس، إذ تُوفّر إطارًا لفهم الديناميكيات المعقدة وغير الخطية للمدارس، والانتقال من النظرة الخطية والآلية إلى إدراك أن الأفعال البسيطة قد تُسفر عن نتائج مهمة وغير متوقعة. يُساعد هذا المنظور القادة على إدارة التغيير، وتشجيع الإبداع، وفهم ترابط النظام المدرسي بشكل أفضل، مما يُمكّنهم من استغلال الأحداث غير المتوقعة لتحقيق تحول إيجابي بدلًا من محاولة السيطرة عليها. لذلك تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة التربوية والتي يعتمد عليها في تقدم وتطور المؤسسات التربوية، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات والبيئات ومن اتجاهات متباينة وهذا يتطلب القدرة على التعامل مع هؤلاء الأفراد باحترافية عالية، إضافة إلى قلة الدراسات في- حدود علم الباحثين- التي اهتمت بدراسة نظرية الفوضى وتوظيفها في المجال التربوي، لذلك تعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية ومرجعًا للباحثين في هذا المجال بسبب قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع.

الأهمية العملية:

تُعدّ دراسة نظرية الفوضى أمرًا بالغ الأهمية لقادة المدارس، إذ تُوفّر إطارًا لإدارة عدم القدرة على التنبؤ المتأصل في النظم التعليمية. فهي تُساعد القادة على فهم أن التغييرات الصغيرة قد تُحدث آثارًا كبيرة (ما يُعرف بـ"تأثير الفراشة")، مما يُشجعهم على النظر إلى المدرسة كنظام ديناميكي غير خطي، بدلًا من نظام ثابت خطي. يُعزز هذا المنظور القدرة على التكيف، ويُشجّع القادة على استغلال الأحداث غير المتوقعة كفرص للتغيير والابتكار، ويساعدهم على خلق بيئات إدارة وتعلم أكثر مرونةً وشموليةً وفعالية. لذلك يتوقع من هذه الدراسة أن:

– تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيدٍ من البحوث والدراسات لاستخدام نظرية الفوضى في جوانب أخرى تمس العملية التربوية.

– تكون مرجعًا مساعدًا للدارسين والمهتمين بالأوضاع التعليمية وكذلك طلبة الدراسات العُليا والمهتمين بالبحث التربوي ومنطلقًا مهمًا لدراسات أشمل تهدف إلى تطوير ممارسات مديري المدارس للقدرات القيادية مما يتلاءم والنظريات والتطورات التربوية الحديثة.

– تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي القيادات التربوية ومديري المدارس والمسؤولين التربويين بالأسس والمبادئ والجوانب الحسنة والفعّالة للقدرات القيادية، مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيفها بما يؤثر تأثيرًا حسنًا على العملية التعليمية في المدارس.

– تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة بإعداد البرامج والدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمستوى القدرات القيادية لدى مديري المدارس تجاه منظماتهم التعليمية.

حدود الدراسة

– **الحدود الموضوعية :** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين نظرية الفوضى وفق الأبعاد (تأثير الفراشة، الجواذب، هندسة التنظيم، البرمجة غير الخطية) وكذلك القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان وفق الأبعاد (القدرات الوجدانية، السمات الشخصية، القدرات التنظيمية، قدرات التفكير الإبداعي).

– **الحدود الزمانية :** طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2024/2023 م .

– **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على جميع المدارس الحكومية بمحافظة مسقط وجنوب الباطنة بسلطنة عُمان.

– **الحدود البشرية :** طبقت الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة مسقط وجنوب الباطنة بسلطنة عُمان.

مصطلحات الدراسة

نظرية الفوضى: بالنسبة للقادة التربويين، تُعدّ نظرية الفوضى نموذجًا لفهم أن المدارس أنظمة معقدة، حيث يمكن للتغييرات الصغيرة أن تُحدث آثارًا كبيرة وغير متوقعة (ما يُسمى "تأثير الفراشة")، وحيث يمكن للنظام أن ينشأ من العشوائية الظاهرة. وتقترح هذه النظرية أنه بدلًا من الرقابة الصارمة من أعلى إلى أسفل، ينبغي على القادة تبني نهج أكثر تكيفًا يتضمن تخطيطًا مرنًا ومستمرًا يستجيب للتحولات البيئية والاحتياجات الفريدة للأفراد.

عرف العامري (2015:121) نظرية الفوضى بأنها: "إمكانية دراسة عوامل الاضطراب للمنظمات التي تأخذ شكلًا عشوائيًا في الظاهر ومنظمًا في الواقع"

وتعرف نظرية الفوضى إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: نظام شديد الدقة الكامن في اللانظام الظاهر وتتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة لأبعاد نظرية الفوضى المتمثلة في (تأثير الفراشة، الجواذب، هندسة التنظيم، البرمجة غير الخطية) ويتم قياسها بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الأداة المعدة لذلك.

القدرات القيادية: القادة التربويون أكثر من مجرد مديري مدارس. فرغم أهمية هذه المناصب، إلا أنها تُعدّ ببساطة أحد الأدوار القيادية ضمن الهيكل الإداري المعقد للمدرسة، فقد عرّف أبو زعيتر (2009) القدرات القيادية بأنها: "ممارسة مدير المدرسة لمجموعة من القدرات القيادية التي تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتذليل الصعاب ومواجهة المشكلات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة".

ويعرّف الباحثان القدرات القيادية بأنها مجموعة من المهارات والسلوكيات والصفات التي تمكّن الفرد من توجيه الآخرين نحو هدف مشترك .تتضمن هذه القدرات التواصل الفعال، والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وتحفيز الفريق، والقدرة على التكيف مع التغيير، والإدارة الفعّالة للموارد .يمكن تطوير هذه القدرات وتنميتها من خلال التدريب والخبرة العملية .

وتُعرف القدرات القيادية إجرائيًا في الدراسة بأنها: "المهارات التي يتمتع بها القادة، لتؤثر بالضرورة على أداء العاملين في سلوكهم بالطريقة التي تؤثر في التنظيم تأثيرًا جيدًا وتتمثل في الدرجة التي يضعها أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد القدرات القيادية (القدرات الوجدانية والسمات الشخصية والقدرات التنظيمية وقدرات التفكير الإبداعي) وتقاس بالأداة المعدة لذلك".

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءَمَتِهِ طبيعة الدراسة وأهدافها ومن أجل التَّوصُّل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة وجمع هذه المعلومات من مجتمعِها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المُتَحَصَّل عليها كَمًّا كَيْفًا، كما يهتمُّ المنهج الوصفي بتحديد العلاقات والارتباطات التي تُوْجَدُ بين الوقائع، وتصنيفها وتفسيرها وتعميمها. (البادري، 2016)

مجتمع وعيّنة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة وعينتها بالطريقة القصدية (وهي تقنية غير احتمالية) من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية (التعليم الأساسي والتعليم ما بعد الأساسي) حيث تم اختيار محافظتي مسقط وجنوب الباطنة لتطبيق الدراسة نظرًا لتميزهما بتمثيلهما الواقعي لتنوع البيئات في سلطنة عُمان،

حيث تجمع مسقط بين الطابع الحضري والمركزية الإدارية ووفرة الخدمات والبنية الرقمية، في حين تمثل جنوب الباطنة بيئة ميدانية تجمع بين الحضر والريف بما يتيح مقارنة أكثر شمولًا وواقعية. كما يسهم هذا الاختيار في سهولة الوصول للمؤسسات وتوافر البيانات الرسمية، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على بقية المحافظات، إضافةً إلى ارتباط المحافظتين بأولويات التطوير والتحول المؤسسي ضمن رؤية عُمان 2040، مما يجعل تطبيق الدراسة فيهما مبررًا من حيث التنوع والمنهجية والجدوى البحثية. حيث بلغ عددُهُم (343) مديرًا ومديرة، منهم (189) مديرًا ومديرة بمحافظة مسقط و(154) مديرًا ومديرة بمحافظة جنوب الباطنة، وذلك اعتمادًا على خصائصهم ومعارفهم وخبراتهم المحددة لتحقيق أهداف الدراسة. وحسب إحصائية وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2022). وقد أُستُبعدت (30) مفردة الخاصة بعينة صدق وثبات أداة الدراسة، فقد استُهدِف بقية مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (313) موظفًا وموظفه وقد وصل عدد الاستمارات التي تم جمعها وأجري عليها التحليل الإحصائي (300) مفردة لتشكل عينة الدراسة، أما (13) مفردة فلم تقم بتطبيق الاستمارة، علمًا بأن الاستبانة تم توزيعها إلكترونيًّا عبرَ الرابط https://forms.gle/hvBRH7E4yK5ih9Tb8، بالبريد الإلكتروني والجدول (1) يوضح بياناتِ عيّنة الدراسة.

جدول (1): توزيع عيّنة الدراسة حسب متغيّراتها.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	139	46.3
	أنثى	161	53.7
المُؤهل العلمي	فأقل بكالوريوس	235	78.3
	فأعلى ماجستير	65	21.7
عدد الدورات	دورة واحدة	26	8.7
	دورتان	97	32.3
	ثلاث دورات فأكثر	174	58.0
	لا شيء	3	1.0
المجموع		300	100

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحاليَّة تم تطوير استبانة لتكونَ أداةً رئيسةً للدراسة الحاليَّة، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصِّلَة بمتغيرات الدراسة التي تناولت ممارسة نظرية الفوضى كدراسة النعيمي (2017) ودراسة إسماعيل (2020)، فضلًا عن الدراسات ذات الصِّلَة بمتغير القدرات القيادية؛ كدراسة عسيلان (2017) ودراسة الجرايدة (2018) ودراسة الغافري (2020) ودراسة الدقس (2022).

وقد تكوَّنت أداةُ الدراسة الحاليَّة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول شمل على البيانات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة التي هي: (الجنس، والمُؤهل العلمي والمحافظة وعدد الدورات)، بينما اشتمل الجزء الثاني فقد خُصِّصَ لقياس محور درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنظرية الفوضى ويبلغ عددُ فقراتها (26) فقرةً مُوَزَّعَةً على الأبعاد الأربعة لممارسة نظرية الفوضى التي هي:(تأثير الفراشة؛ الجواذب؛ هندسة التنظيم؛ البرمجة غير الخطية).

أما الجزء الثالث فتناوَلَ قياس محور القدرات القيادية ويبلغ عددُ فقراته (32) فقرةً مُوَزَّعَةً على الأبعاد الأربعة للقدرات القيادية؛ التي هي:(القدرات الوجدانية، السمات الشخصية والقدرات التنظيمية وقدرات التفكير الإبداعي) وقد تم تَبَنّي مقياس ليكرت الخماسي (كبير جدًا، كبير، متوسط، قليل، قليل جدًا)، لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنظرية الفوضى وعلاقتها بالقدرات القيادية.

صدق الأداة

بعد الانتهاء من تطوير الاستبانة تم حساب صدْقِها بطريقتين هُمَا: الصدق الظاهري وكذلك حساب صدق فقرات الاستبانة.

الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صِدْق المُحَكِّمِين) عرضت في صورتها الأولية على (8) من المحكمين من ذَوي الاختصاص، للحكم على مستوى وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية لها ومستوى انتماء الفقرة إلى البُعْدِ الذي تندرج تحته وحذف أو إضافة ما يَرَوْنَهُ مناسبًا، وقد عادت الاستباناتُ محكمة جميعها وأَجْمَعَ المحكمون على صدقها ومُلَاءمتها لقياس الأبعاد التي وُضعَتْ من أجلِها وقد أجريت التعديلات في ضوء ملحوظات المحكمين.

صدق البناء لأداة ممارسة نظرية الفوضى

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور ممارسة نظرية الفوضى اسْتُخْرِجَتْ معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالبعد التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة، في عيّنة استطلاعية من خارج عيّنة الدراسة تكوَّنت من (30) مديرًا ومديرة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل بين (0.35-0.73) ومع البعد (0.51-0.83) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذ تتصف بمعامل ارتباط مرتفع دالًا إحصائيًا ومناسبًا لأهداف الدراسة الحالية ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما أن معامل الارتباطات البينية بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية؛ كانت دالة إحصائيًا

عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذ تتصف بمعامل ارتباط مرتفع دالًا إحصائيًا ومناسبًا لأهداف الدراسة.

ثبات أداة ممارسة نظرية الفوضى

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ قام الباحث باحتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في محور ممارسة نظرية الفوضى على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية سابقة الذِكر، وبلغ معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحور ممارسة نظرية الفوضى بلغت (0.914) وهي قيمة مرتفعة في مقاييس العلوم الإنسانية؛ ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

صدق البناء لأداة القدرات القيادية

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور القدرات القيادية، اسْتُخْرِجَتْ معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالبعد التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة، في عيّنة استطلاعية من خارج عيّنة الدراسة تكوَّنت من (30) مديراً، وبلغت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت بين (0.39-0.73) ومع البعد (0.52-0.84) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذ تتصف بمعامل ارتباط مرتفع دالًا إحصائيًا ومناسبًا لأهداف الدراسة الحالية ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية ومعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها، وبلغ معامل الارتباطات البينية بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية؛ كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذ تتصف بمعامل ارتباط مرتفع دالا إحصائيا ومناسبًا لأهداف الدراسة.

ثبات أداة القدرات القيادية

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ قام الباحث باحتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في محور القدرات القيادية على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية سابقة الذكر، وبلغ معامل الاتساق الداخلي للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور القدرات القيادية (0.945) وهي قيمة مرتفعة في مقاييس العلوم الإنسانية؛ ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة والتَّأَكُّد من صدقِها وثباتِها؛ تم الحصول على مَهَمَّة تسهيل باحث من قسم التربية والدراسات الإنسانية بهدف مخاطبة دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي بوزارة التربية والتعليم برسالة إلكترونية للحصول على موافقة لتطبيق أداة الدراسة وبعد رَد وزارة التربية والتعليم بالموافقة تمَّت مخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط وجنوب الباطنة في سلطنة عُمَان لتسهيل مهمة التطبيق والحصول على إذْنٍ لهذه المهمة، ثم وزعت أداة الدراسة برَابِط إلكتروني باستخدام نماذج جوجل على عيّنة الدراسة من المديرين والمديرات، بعد ذلك جاء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها واستخراج النتائج باستخدام برنامج (spss)، ثم تمَّت مناقشة النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة وصياغة التَّوصيات والمقترحات بناءً على نتائج أداة الدراسة.

المعالجة الإحصائية

بعد تفريغ الاستبانات وجمعها إلكترونيًّا، تمت معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)، لتحليلها واستخراج النتائج بُغْيَةَ الإجابة عن أسئلة الدراسة كما يأتي:

– مجموع التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية.

– معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach–Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

– معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صِدْقِ العبارات بحساب ارتباط العبارة والبُعد الذي تنتمي إليه وحساب ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه وكذلك للإجابة عن السؤال الخامس.

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث.

– اختبار ت لِلْعَيِّنَات المستقلة (T-test)، لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات.

– واختبار تحليل التَّبَايُن الأحادي (ANOVA) لِلْعَيِّنَات المستقلة.

معيار الحكم على النتائج:

اعتُمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من درجاته الخمس (مستوى عالٍ جدًا، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جدًا) وهي تُمَثِّلُ رقميّاً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وقد أُعتمد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة – أصغر قيمة}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5\text{-}1}{5} = 0.8$$

ومن المعادلة السابقة، تم تحديد المدى بطرح أعلى قيمة من أدنى قيمة (5 – 1 = 4) وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على أعلى قيمة بالمستويات (5/4=0.8)، ثم إضافة النتيجة التي حَصَلْنَا عليها هي

(0.8) إلى أقل قيمة من بين المستويات هو (1) لتحديد الحَد الأعلى للفئة الأولى تساوي (0.8+1= 1.8)، بهذه العملية تم إيجاد باقي القِيَم، لتحديدِ مستويات الاستبانة كافَّة.

الجدول (2): المعيار الإحصائي المعتمَد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة.

الحدود الدُنيا والعليا لمقياس ليكرث الخماسي	
المتوسط الحسابي	الدرجة (المستوى)
4.20 -5	مرتفعة جدًا
3.40 -4.19	مرتفعة
2.60 -3.39	متوسطة
1.80 -2.59	منخفضة
1 -1.79	منخفضة جدًا

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبًا تنازليًا والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	البرمجة غير الخطية	4.28	0.53	مرتفعة جدًا
2	2	الجواذب	4.26	0.48	مرتفعة جدًا
3	3	هندسة التنظيم	4.24	0.55	مرتفعة جدًا
1	4	تأثير الفراشة	4.03	0.53	مرتفعة
		المحور ككل	4.19	0.43	مرتفعة جدًا

يُبَيّنُ الجدول (3) أَنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة جدًا وبلغ المتوسط العام للمحور (4.19) وانحراف معياري (0.43)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (4.03-4.28)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.48-0.55) وجاء في الرُّتْبَة الأولى بُعد البرمجة غير الخطية بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا ومتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.53) وجاء في الرُّتْبَة الثانية بُعد الجواذب بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا ومتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.48) وجاء في الرُّتْبَة الثالثة بُعد هندسة التنظيم بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا ومتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.55)، بينما جاء بُعد تأثير الفراشة بدرجة ممارسة مرتفعة في الرُّتْبَة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.53).

ويرى الباحثان أن مديري المدارس يميلون إلى استخدام مبادئ هذه النظرية في إدارة المدارس، مثل: التكيف مع التغيير: قدرة المديرين على التكيف مع التغييرات المفاجئة والتعامل مع المواقف غير المتوقعة بفعالية والتعامل مع الأنظمة المعقدة: فهم معظم المديرين لطبيعة الأنظمة التعليمية المعقدة، والتعامل مع مختلف العوامل المتفاعلة فيها، والتفكير إبداعيًا: قدرة المديرين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجه المدارس، التعاون مع الآخرين: بناء علاقات قوية مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة ويعزو الباحثان ذلك إلى وعي غالبية مديري المدارس بأهمية نظرية الفوضى ويدل ارتفاع مستوى ممارسة النظرية على وعي أغلب المديرين بأهميتها في إدارة المدارس في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، كذلك قدرة معظم المديرين على التكيف مع التغييرات يدل على استعدادهم لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المدرسة. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى ذلك الدور الفعلي الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم في رفع إمكانات ومهارات وقدرات مديري المدارس في ممارسة العمل الإداري، من البرامج التدريبية عالية الجودة التي تسعى الوزارة لتقديمها، منها برنامج القيادة المدرسية الذي يستهدف مديري المدارس ومساعديهم مكونًا من (6) مُدَدٍ تدريبية، تهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات القيادية اللازمة والاستراتيجيات الفاعلة، لإدارة البيانات بطرائق عملية. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العامري (2015) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة نظرية الفوضى جاءت بدرجة كبيرة جدًا، في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على الآتي: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة

عمان لنظرية الفوضى تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان لنظرية الفوضى تَبَعًا لمتغيّرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة) ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس والمُؤَهّل العلمي، واستخدم تحليل التَّبَايُن الأحادي لِأَثَرِ عدد الدورات في مجال القيادة والجداول (4، 5، 6) توضح ذلك.

جدول (4): اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى تَبَعًا لمتغير الجنس.

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
تأثير الفراشة.	ذكر	139	4.07	0.53	1.17	0.532	غير دالة
	أنثى	161	4.00	0.53			
الجواذب.	ذكر	139	4.29	0.46	0.987	0.304	غير دالة
	أنثى	161	4.23	0.50			
هندسة التنظيم.	ذكر	139	4.24	0.48	0.75	0.801	غير دالة
	أنثى	161	4.24	0.61			
البرمجة غير الخطية.	ذكر	139	4.34	0.48	1.83	0.067	غير دالة
	أنثى	161	4.23	0.57			

أَوَّلًا: الجنس

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى تُعزى لمُتغير الجنس (ذكر، أنثى)، في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على عدم وجود تأثير للجنس في استجاباتهم. وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه بغض النظر عن جنس مدير المدرسة (سواء كان ذكرًا أم أنثى) فإنهم يقومون بممارسة نظرية الفوضى بالطريقة نفسها، وبالدرجة ذاتها، إن هذه النتيجة تُظهر أن نوع الجنس لم يكن عاملًا مؤثرًا معنويًا في طريقة ممارسة مديري المدارس لنظرية الفوضى، مما قد يشير إلى أن هناك تشابهًا كبيرًا في سلوكياتهم وأساليب إدارتهم بغض النظر عن الجنس، كما أن الأعباء الملقاة على عاتق كل من المديرين والمديرات واحدة؛ من تحمل مسؤولياتهم تجاه أدائهم الوظيفي، فالجميع يعمل جديًا ليؤدي مسؤولياته على الوجه الأكمل، وتختلف نتيجة هذا المتغير مع دراسة العامري (2015) والتي بلغت نسبة الإناث ضمن عينة الدراسة (صفر) وهذا مؤشر واضح على أن ثقافة الوزارة - مكان تطبيق الدراسة- تتماشى مع الثقافة السائدة بالمجتمع.

الجدول (5): اختبار "ت" (Welch's t-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى تَبَعًا لمتغير المُؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
تأثير الفراشة	بكالوريوس فأقل	235	4.08	0.47	2.50	0.201	غير دالة
	ماجستير فأعلى	65	3.86	0.67			
الجواذب	بكالوريوس فاقل	235	4.28	0.49	1.64	0.423	غير دالة
	ماجستير فأعلى	65	4.17	0.46			
هندسة التنظيم	بكالوريوس فأقل	235	4.24	0.55	0.145	0.326	غير دالة
	ماجستير فأعلى	65	4.23	0.59			
البرمجة غير الخطية	بكالوريوس فأقل	235	4.32	0.53	2.47	0.081	غير دالة
	ماجستير فأعلى	65	4.14	0.51			

ثانيًا: المُؤَهّلُ العلمي

يَتَبَيَّنُ من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى تُعزى لمُتغير المُؤَهّل العلمي في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمُؤَهّل العلمي في استجاباتهم على هذه الأبعاد. وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أنه بغض النظر عن مستوى التعليم الذي يحمله المدير، وهذا ربما يُظهر أهمية الخبرة العملية والمهارات القيادية العملية التي قد يكتسبها المديرون في عملهم بالإضافة إلى التعليم الأكاديمي، وتختلف نتيجة هذا المتغير مع دراسة العامري (2015) والذي حصر متغير المؤهل العلمي في الحاصلين على شهادة الدكتوراه وتشير الدراسة إلى أن هذا متعلق بقانون التعليم والتعليمات النافذة التي تؤكد على أن يتولى المناصب القيادية حملة شهادة الدكتوراه.

ثالثًا: الدورات التدريبية

لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية أُستخدم تحليل التَّبَايُن الأحادي (***One Way Anova***) حسب الجدول (6).

الجدول (6): التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى وفقا لمتغير الدورات التدريبية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تأثير الفراشة	بين المجموعات	3.2	3.0	1.1	3.9	0.10
	داخل المجموعات	80.7	296.0	0.3		
	المجموع الكلي	83.9	299.0			
الجواذب	بين المجموعات	4.3	3.0	1.4	6.5	0.23
	داخل المجموعات	65.6	296.0	0.2		
	المجموع الكلي	69.9	299.0			
هندسة التنظيم	بين المجموعات	0.7	3.0	0.2	0.8	0.54
	داخل المجموعات	91.2	296.0	0.3		
	المجموع الكلي	91.9	299.0			
البرمجة غير الخطية	بين المجموعات	1.9	3.0	0.6	2.3	0.17
	داخل المجموعات	82.2	296.0	0.3		
	المجموع الكلي	84.1	299.0			

يَتَبَيَّنُ من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لنظرية الفوضى تُعزى لمُتغير الدورات التدريبية في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على عدم وجود تأثير للدورات التدريبية في استجاباتهم على هذه الأبعاد. وتعزى النتائج المتعلقة بالدورات التدريبية إلى أن الفوضى تُعزى لمُتغير الدورات التدريبية في جميع الأبعاد وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى البرامج التدريبية التي يحصل عليها شاغلُو هذه الوظيفية مباشرة بعد شغلِها سواءً على مستوى المحافظة ممثلة في دائرة الإشراف التربوي ومركز التدريب بالمحافظة بجانب برنامج القيادة المدرسية الذي يُقدمه المعهد التخصصي، بالإضافة إلى التنافس الذاتي الكبير بين إدارات المدارس وسعيهم للتطوير والتميز المهني. وتختلف نتيجة هذا المتغير مع دراسة العامري (2015).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على الآتي: ما درجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبًا تنازليًا والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
2	1	السمات الشخصية.	4.68	0.41	مرتفعة جدًا
3	2	القدرات التنظيمية.	4.59	0.45	مرتفعة جدًا
4	3	قدرات التفكير الإبداعي.	4.44	0.40	مرتفعة جدًا
1	4	القدرات الوجدانية.	4.35	0.47	مرتفعة جدًا
		المحور ككل	4.51	0.36	مرتفعة جدًا

يُبَيِّنُ الجدول (7) أَنَّ درجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة جدًا وبلغ المتوسط العام للمحور (4.51) وانحراف معياري (0.36)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (4.35-4.68)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.40-0.47) وجاء في الرُّتْبَة الأولى بُعد السمات الشخصية بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي بلغ (4.68) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.41) وجاء في الرُّتْبَة الثانية بُعد القدرات التنظيمية بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.45) وجاء في الرُّتْبَة الثالثة بُعد قدرات التفكير الإبداعي بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.40)، بينما جاء بُعد القدرات الوجدانية بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا في الرُّتْبَة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.47).

وقد يعزو الباحثان أيضًا هذه النتيجة أن غالبية المديرين يعتقدون أنهم مجهزون بمجموعة قوية من القدرات القيادية التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم وإدارة المدارس

بنجاح ويمكن تفسير ذلك في ضوء مجموعة من العوامل منها: التدريب والتطوير: قد تكون هناك جهود مكثفة لتوفير التدريب والتطوير لمديري المدارس بهدف تطوير مهاراتهم القيادية وزيادة كفاءتهم في إدارة البيئة التعليمية، التوجيه والدعم: قد يكون هناك دعم قوي من قبل الوزارة والمديريات التعليمية لتمكين المديرين وتوجيههم نحو تطوير قدراتهم القيادية وتعزيزها، الخبرة والكفاءة: قد يكون لدى المديرين خبرة واسعة في مجال الإدارة التربوية والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المختلفة التي تواجههم، التفاعل مع البيئة التعليمية: قد يكون لدى المديرين قدرة على التفاعل مع البيئة التعليمية المتغيرة والتعامل بفعالية مع الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة. وتتقارب نتيجةُ الدراسة مع دراسة عسيلان (2017) ودراسة الغافري (2021) ودراسة الدقس (2022) والتي توصلت نتائجهم بأن توافر القدرات والمهارات القيادية لدي مديري المدارس مرتفعة. بينما اختلف نتيجةُ الدراسة مع دراسة الغافري (2020) والتي تشير نتائجها بأن مستوى القدرات القيادية لدي مديري المدارس متوسطة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على الآتي: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- عدد الدورات في مجال القيادة) ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس والمُؤَهّل العلمي، وتم استخدام تحليل التَّبَايُن الأحادي لِأَثَرِ عدد الدورات في مجال القيادة والجداول (8، 9) توضح ذلك.

أوَّلًا: الجنس

الجدول (8): اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس.

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القدرات الوجدانية	ذكر	139	4.33	0.49	0.653	0.63	غير دالة
	أنثى	161	4.37	0.45			
السمات الشخصية	ذكر	139	4.63	0.45	2.00	0.17	غير دالة
	أنثى	161	4.72	0.37			
القدرات التنظيمية	ذكر	139	4.65	0.46	2.19	0.15	غير دالة
	أنثى	161	4.54	0.44			
قدرات التفكير الإبداعي	ذكر	139	4.55	0.33	4.54	0.00	دالة
	أنثى	161	4.35	0.43			

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تُعزى لمُتغير الجنس (ذكر، أنثى)، في الأبعاد (القدرات الوجدانية، السمات الشخصية، القدرات التنظيمية) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم لهذه الأبعاد الثلاثة، كما تبين وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس في بعد (قدرات التفكير الإبداعي) وذلك لصالح الذكور. وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن الجنس لم يكن عاملًا مؤثرًا تأثيرًا ملحوظًا في تطور أو توافر القدرات القيادية لدى المديرين والمديرات، مما يوحي بأن الذكور والإناث يمتلكون قدرات مماثلة في مجال القيادة، إلا أنه يتضح وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في بعد (قدرات التفكير الإبداعي) وذلك لصالح الذكور وقد يعزو الباحثان ذلك إلى اختلاف في الأساليب المستخدمة في التفكير واتخاذ القرارات بين الجنسين، أو قد تكون نتيجة لتفاعل بين العوامل البيولوجية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في التفكير الإبداعي وتحديد هذه الفروق يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات تدريبية أو تطويرية موجهة نحو تعزيز القدرات الإبداعية للإناث في مجال إدارة المدارس.

وقد جاءت نتائجُ الدراسة المتعلقة بمتغير الجنس متوافقة مع نتائج دراسة الدقس (2022)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس وتختلف نتيجةُ الدراسة مع دراسة الغافري (2020) ودراسة الغافري (2021) والتي أشارت كل منها إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

جدول (9): اختبار "ت" (Welch's t-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القدرات الوجدانية	بكالوريوس فاقل	235	4.36	0.48	0.706	0813	غير دالة
	ماجستير فأعلى	65	4.32	0.42			
السمات الشخصية	بكالوريوس فاقل	235	4.67	0.43	0.634	0.239	غير دالة
	ماجستير فأعلى	65	4.70	0.36			
القدرات التنظيمية	بكالوريوس فاقل	235	4.58	0.47	1.17	0.002	دالة
	ماجستير فأعلى	65	4.64	0.37			
قدرات التفكير الإبداعي	بكالوريوس فاقل	235	4.45	0.40	0.423	0.591	غير دالة
	ماجستير فأعلى	65	4.43	0.39			

ثانيًا: المؤهل العلمي

يتضح من جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمُتغير المؤهل العلمي، في الأبعاد (القدرات الوجدانية، السمات الشخصية، قدرات التفكير الإبداعي) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم لهذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه تبين وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعد (القدرات التنظيمية) وذلك لصالح ماجستير فأعلى. ويعزو الباحثان النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي إلى أنه بغض النظر عن مستوى التعليم الذي يحمله المدير، فإنه يمكنه أن يتمتع بقدرات قيادية متميزة وهذا يُظهر أهمية الخبرة العملية والمهارات القيادية العملية التي قد يكتسبها المديرون في عملهم بالإضافة إلى التعليم الأكاديمي، بينما تبين وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعد (القدرات التنظيمية) وذلك لصالح الماجستير فأعلى، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه قد يكون استكمال بعضهم لدرجات علمية أعلى وعدم الاكتفاء بالبكالوريوس قد تكسبهم العديد الخبرات والمهارات التنظيمية لأنهم يعملون تحت ضغط أكثر وهذا يجعلهم قادرين على التنظيم الجيد لإدارة مدارسهم. وتختلف نتيجةُ الدراسة مع دراسة الدقس (2022) والتي توصلت إلى وجود فروق لصالح بكالوريوس.

ثالثًا: الدورات التدريبية

لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التَّبَايُن الأحادي (***One Way Anova***) حسب الجدول (10).

جدول (10): التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القدرات الوجدانية	بين المجموعات	4.84	3	1.61	7.88	0.061
	داخل المجموعات	60.61	296	0.20		
	المجموع الكلي	65.45	299			
السمات الشخصية	بين المجموعات	2.80	3	0.93	5.72	0.074
	داخل المجموعات	48.25	296	0.16		
	المجموع الكلي	51.05	299			
القدرات التنظيمية	بين المجموعات	2.25	3	0.75	3.77	0.110
	داخل المجموعات	58.98	296	0.20		
	المجموع الكلي	61.23	299			
قدرات التفكير الإبداعي	بين المجموعات	1.78	3	0.59	3.79	0.124
	داخل المجموعات	46.41	296	0.16		
	المجموع الكلي	48.19	299			

يَتَبَيَّنُ من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تُعزى لمُتغير الدورات التدريبية في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للدورات التدريبية في استجاباتهم على هذه الأبعاد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على الآتي: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنظرية الفوضى ودرجة توافر القدرات القيادية لديهم بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال اسْتُخْدِمَ معامل ارتباط بيرسون الموضَّح في الجدول (13) واستخدام المعيار التالي في

تفسير قوة معامل الارتباط، كما ورَدَ في دويدين (2018)؛ يَظْهَرُ ذلك في الجدول (12):

جدول (12): تفسير مستوى قوة معامل الارتباط.

قيمة معامل الارتباط	مستوى قوة معامل الارتباط
0,00- أقل من0,30	ضعيفة جدًا
0,30- أقل من0,50	ضعيفة
0,50- أقل من0,70	متوسطة
0,70 – أقل من 0,90	قوية
0,9- إلى1	قوية جدًا

كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة على أبعاد نظرية الفوضى والقدرات القيادية؛ كما يَظْهَرُ ذلك في الجدول التالي:

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنظرية الفوضى ودرجة توافر القدرات القيادية لديهم بسلطنة عمان.

المحور وأبعاده	معامل الارتباط والدلالات	القدرات الوجدانية	السمات الشخصية	القدرات التنظيمية	قدرات التفكير الإبداعي	للقدرات القيادية
تأثير الفراشة	معامل الارتباط (ر)	.478**	.274**	.333**	.362**	.429**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	ضعيفة	ضعيفة جدًا	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
الجواذب	معامل الارتباط (ر)	.621**	.516**	.547**	.499**	.684**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	ضعيفة	متوسطة
هندسة التنظيم	معامل الارتباط (ر)	.619**	.508**	.561**	.493**	.645**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	ضعيفة	متوسطة
البرمجة غير الخطية	معامل الارتباط (ر)	.591**	.593**	.604**	.601**	.703**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	قوية
ممارسة نظرية الفوضى	معامل الارتباط (ر)	.692**	.559**	.610**	.599**	.727**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	قوية

* دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يتَّضِح من الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية موجَبة ودالة إحصائيا بين أبعاد مقياس ممارسة نظرية الفوضى جميعها وأبعاد مقياس القدرات القيادية وتراوحت قوة العلاقة الارتباطية بين الضعيفة والمتوسطة والقوية، فقد يتراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.27) و(0.72)، كذلك يتضِح من الجدول السابق أنَّ هناك علاقةً بين المجموع الكلي لأبعاد ممارسة نظرية الفوضى والمجموع الكلي لأبعاد القدرات القيادية وهى (0.727) وهى علاقة ارتباطيَّةً قوية موجَبة، مما يعني أنَّه كُلَّما ارتفعت درجة ممارسة نظرية الفوضى أدَّى ذلك إلى ارتفاع في مستوى القدرات القيادية بحسب رأي عيّنة الدراسة.

– أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين بعد تأثير الفراشة من جهة وبعد القدرات الوجدانية والقدرات التنظيمية وقدرات التفكير الإبداعي وفي القدرات القيادية ككل، كما كانت العلاقة بين بعد تأثير الفراشة وبعد السمات الشخصية ضعيفة جدًا.

– وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة بين بعد الجواذب من جهة وجميع أبعاد القدرات القيادية وفي القدرات القيادية ككل، ما عدا قدرات التفكير الإبداعي حيث كانت العلاقة ضعيفة.

– وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد هندسة التنظيم من جهة وجميع أبعاد القدرات القيادية وفي القدرات القيادية ككل، ماعدا بُعد قدرات التفكير الإبداعي حيث كانت العلاقة ضعيفة.

– وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد البرمجة غير الخطية من جهة وجميع أبعاد القدرات القيادية وفي القدرات القيادية ككل.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن العلاقة الارتباطية القوية توضح تأثيرًا ملحوظًا ومعنويًا لممارسة نظرية الفوضى على قدرات القيادة لدى المديرين ويمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على كيفية توجيه القيادة وإدارة الأمور داخل المدرسة وربما يبين قدرة المديرين على التعامل مع الفوضى تعاملًا بنّاءً وابتكاريًا والذي يؤدي إلى تعزيز القدرات القيادية لديه. وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة العامري (2015) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد نظرية الفوضى وأبعاد القدرات القيادية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:

- تقديم دورات تدريبية مكثفة للمديرين من قسم الإشراف الإداري.
- مواصلة مديري المدارس اعتماد أساليب تنظيمية مبتكرة من النظريات ذات العلاقة.
- تعزيز التواصل والتفاعل بين جميع أعضاء الفريق التعليمي من قبل مديري المدارس واستخدام القدرات الوجدانية.

المقترحات البحثية

– دراسة تأثير ممارسة نظرية الفوضى على عملية اتخاذ القرارات القيادية.

– دراسة تأثير ممارسة نظرية الفوضى على قدرة المديرين على الابتكار والتجديد في إدارة المدارس.

المراجع العربية

[1] أبو زعيتر، منير حسن. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- فلسطين. قاعدة معلومات دار المنظومة.

[2] إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (2020). نظرية الفوضى: دراسة تحليلية للمفهوم وإمكانية الإفادة منها في تطوير إدارة المؤسسة التعليمية. جمعية إدارة الأعمال العربية، (171)، 31-48.

[3] البادرى، سعود مبارك. (2016). مهارات البحث العلمي. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

[4] الجرايدة، محمد سليمان مفضي. (2018). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في محافظة صحار بسلطنة عمان. دراسات عربية في التربية وعلم النفس- رابطة التربويين العرب، (93)، 233- 244.

[5] حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين. (2008). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[6] الدقس، هيجر حسن نصر الله. (2022). درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. قاعدة معلومات دار المنظومة.

[7] رضوان وائل. (2020). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. المجلة التربوية، (74)، 1129- 1176.

[8] سليمان، حنان (2017). القيادة التربوية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

[9] عبد المنعم، عبد المنعم محيي الدين. (2019). التربية بالفوضى: دراسة تطبيقية لنظرية الفوضى. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا- مصر، 73* (1).

[10] العامري، فراس محمد إسماعيل. (2015). التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى[رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

[11] عسيلان، ابتسام عبدالله عباس. (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة] ، معهد الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة -المملكة العربية السعودية.https://www.alukah.net/social/0/122591

[12] الغافري، حمد بن حمود بن سليمان. (2020). مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث- غزة، 4(47)*، 79- 100.

[13] الغافري، حمد بن حمود بن سليمان. (2021). تأثير الذكاء الوجداني في القدرة على القيادة التربوية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 10 (2)، 277- 291.

[14] محمود وفاء عبد الفتاح. (2015). نظرية الفوضى وعلاقتها بالتخطيط التربوي ومداخله. *دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق- مصر*، (89).

[15] نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

[16] النعيمي، على عبد الوهاب على. (2017). تكميم جدوي التحفيز الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي لتدريسي الجامعة وفق نظرية الفوضى. مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، (23)، 160- 181.

[17] وزارة التربية والتعليم. (2014 ب). دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية. مسقط: سلطنة عمان.

[18] وزارة التربية والتعليم. (2022). الكتاب الإحصائي السنوي، مسقط: سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية

[1] Abawi, Z. (2010). *The role of education Al leadership in making administrative decisions*. Amman: Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution.

[2] Al-Qaisi, H. (2010). *EducationAl administration principles of theories - modern trends-*. Amman: Dar Al-Manhaa for Publishing and Distribution.

[3] Al-Shadifat, S. (2016). The degree of the principals' practice of the standards of educational leadership from the point of view of teachers in the Directorate of Education of the Division of Al-Mafraq in Jordan, *Al-Manara Journal for Research and Studies, 22 (4),* 133-170.

[4] Göksoy, S. (2020). Analysis of Chaos and Complexity in Schools According to Principals' Opinion. *Kastamonu Education Journal*, 28(2), 570-583. doi:10.24106/kefdergi.693399

[5] Ukaigwe, P.C., Nwabueze, A. I. & Nwokedi, C.U.O. (2020). Principals' Leadership Skills as Determinants of Effective Administrative Performance in Public Senior Secondary Schools in Abia State*, Review of Education, 31(1),* 190-210.

[6] Yavas, T. (2022). Chaos at school: A qualitative study on its causes and effects, *International Journal of Education Technology & Scientific Researches*, *7*(18).

Journal of Educational and Psychological Research

Journal homepage: https://jperc.uobaghdad.edu.iq

ISSN: 1819-2068 (Print); 2663-5879 (Online)

Journal of Educational and Psychological Research

The Relationship between Chaos Theory Practicing and Leadership Abilities of Public-School Principals Sultanate of Oman

Nasser Yaqoub Al Siyabi*[1] and Rabia Al-Mur Al-Dhuhli[2]

[1, 2] University of Nizwa, Sultanate of Oman.

ARTICLE INFO

Article history:
Received: May 13, 2025
Revised: September 26, 2025
Accepted: October 26, 2025
Available online: January 2, 2026

Keywords:
Chaos theory
Leadership capabilities
Government schools
Sultanate of Oman

ABSTRACT

The research aims to identify the relationship between the practice of chaos theory and leadership abilities among government school principals in the Sultanate of Oman. To achieve the research objectives, the descriptive correlational approach was adopted in addition to two questionnaires that were constructed to measure the degree of practicing chaos theory and creative abilities. The sample consisted of 300 male and female principals in public schools in the Governorates of Muscat and South Al Batinah. The results showed that the degree of school principals' practice of chaos theory from their point of view is very high. There are no statistically significant differences in chaos theory attributed to all study variables. The degree of availability of leadership capabilities is very high. There are no statistically significant differences in the degree of availability of leadership capabilities attributed to the gender variable in the dimensions (emotional capabilities, personal traits, and organizational capabilities). There are differences attributed to the gender variable in the dimension (creative thinking abilities) in favor of males. There are no differences attributed to the academic qualification variable in the dimensions (emotional abilities, personality traits, and creative thinking abilities). The research recommended continuing to enhance training by offering intensive training courses for managers.

* Corresponding author.
E-mail address:12060021@uofn.edu.om
DOI: 10.52839/0111-000-088-006

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.