

Abstract

The current study aimed to reveal the degree of leadership practice distributed among government school principals in the Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used. The study population consisted of (1129) male and female teachers during the academic year 2022\2021.

The study reached a set of results, the most important of which are: The degree of school principals' practice of distributed leadership is high in all its dimensions, there are no statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) attributed to the study variables (gender - educational qualification - experience - job title), the most important of which are: the level of organizational loyalty among teachers was high, and there were no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) due to the study variables (sex - educational qualification - years of experience - job title). In light of the findings of the study, it recommended the organization of an exchange of visits program between male and female principals in order to exchange experiences among them in the dimensions of distributed leadership, whether at the governorate level or with nearby governorates, spreading the culture of organizational loyalty within educational institutions at the level of the Sultanate.

Keywords: distributed leadership, organizational loyalty, School principals, Al Wusta Governorate, Sultanate of Oman

الإطار العام للبحث

مقدمة:

يعدّ التعليم من أهم الركائز الأساسية التي تهتم بها معظم الدول والحكومات لبناء أجيال قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، ولذلك فهناك بحث دائم عن نوعية جديدة من القيادات التربوية التي تمتلك مهارات ومعارف قادرة على التعامل مع تلك التحديات. فالمدرسة كمؤسسة تربوية تعتمد على القيادة التربوية في توجيه وإدارة باقي العناصر المادية والبشرية وتحقيق أهدافها، وهو ما أكد عليه الدهمشي (2012) ذاكراً أن القيادة هي العنصر الجوهري في العملية الإدارية، وأنها تقوم بدور أساسي مؤثر في جميع أبعاد العملية الإدارية داخل المدرسة، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد برزت الحاجة الرامية لتطوير نظم القيادة التربوية وضرورة تحولها من المركزية إلى اللامركزية، ومنح استقلالية أكبر لجميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة التعليمية ومشاركتهم في صناعة القرارات التربوية، وعليه ظهر نمط القيادة الموزعة كأحد أنماط القيادة التربوية التي تعتمد وعلى مشاركة العاملين داخل المدرسة، فالقيادة الموزعة كما أشار إليها كليب (2021) هي فكرة المشاركة في القيادة داخل المؤسسة التعليمية من منطلق الإيمان بفكرة الفريق القيادي وعدم تمركز سلطة القيادة في شخص واحد.

ظهر مفهوم القيادة الموزعة في خمسينيات القرن الماضي أي في عام (1950) على وجه التحديد على يد جب (Gip)، حيث كانت الفكرة على أن القيادة وظيفة جماعية يقوم بها أعضاء المنظمة، ولكل عضو دور يقوم به يتكامل مع أدوار باقي الأعضاء، وتوالت الدراسات والبحوث التي لتوضح النماذج والأنماط التي تُؤطر مفهوم القيادة الموزعة (الحربي، 2016).

وتشمل أبعاد القيادة الموزعة فيما يلي: بُعد رؤية المدرسة والتي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على وضع هدفاً ذو معنى لعمل المدرسة، كما تتضمن المعتقدات الجماعية لفريق العمل بالمدرسة ويساهم المعلمون في صياغة الرؤية المدرسية، وبعُد تنظيم المدرسة الذي يتعلق بالهيكل الرسمي للمدرسة والذي يتيح للمعلمين إمكانية المشاركة في وضع الخطط المدرسية لدرجة توزيع مدير المدرسة للصلاحيات الإدارية على المعلمين، وبعُد قيادة المعلم والذي يرتبط بالفرص القيادية المتاحة للمعلمين سواء أقرن ذلك بألقاب قيادية أم لم يقرن بغرض تطوير العملية التعليمية، وبعُد المسؤولية المشتركة وهي تلك التي يشارك فيها المعلمون في صناعة القرار من خلال انخراطهم في العمل التعاوني وتقبلهم للمسؤولية المشتركة في نتائج أعمالهم داخل المدرسة (العلياني والألفي، 2017).

وتعد القيادة الموزعة ممارسة مؤسسية تعزز الثقة التي تتمثل في مصدر التفاعل الهام لضمان الارتباط لدى العاملين، ويساعد الانفتاح والثقة في القائد في تشارك الوظائف القيادية مع الآخرين مما يسهم في زيادة مستوى الولاء لدى العاملين تجاه المؤسسة (Muthiah, Adams & Abdullah, 2019).

وترتبط درجة ممارسة سلوكيات القيادة الموزعة بالولاء التنظيمي؛ وهو ما توصلت له دراسة أبا حسين والسبيعي (2020) أن هناك علاقة طردية إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة والولاء التنظيمي؛ حيث أوضح الحسيان (2021) أن الولاء التنظيمي هو النتيجة المنطقية لعملية القيادة الموزعة بمختلف آلياتها من تمكين المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من قدراتهم في صناعة القرارات الإدارية، مما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى ولاء المعلمين التنظيمي.

ويشير الولاء التنظيمي إلى درجة الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ومدى حرصه على تحقيق أهداف المنظمة والبقاء فيها وذلك من خلال ما يبذله من جهود بما يعزز نجاحها وتفوقها عن غيرها من المنظمات (البارودي، 2015). ولتحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين في المؤسسة التربوية أهمية بارزة؛ حيث يرى آل منصور (2019) أن تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية يترتب عليه تقليل معدل دوران العمل، وتفضيل مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، والتعاون بما يخدم سير العمل في المؤسسة التربوية، والذي يقود بالنهاية إلى رفع كفاءة المؤسسة التعليمية وتميز مخرجاتها.

وترتبط سلوكيات الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالأداء في المدرسة، حيث يؤثر مستوى الولاء على الفاعلية والجودة في المؤسسة بشكل إيجابي، وتسهم الممارسات العادلة لمديري المدارس والفرص المتاحة للتنمية المهنية والتقدير في ارتباط المعلم بالمدرسة (Akman & Ozdemir, 2019)، وهو ما أكد عليه أيضاً (Printy & Liu, 2021) حينما أشار إلى أنه عند مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المؤسسي يكتسب المعلم سلطة أقوى ويزيد مستوى تحمل المسؤوليات المهنية لديه لينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء.

وتشمل أبعاد الولاء التنظيمي: بُعد الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي وهو ما يشير إلى درجة ارتباط المعلم العاطفي بالمؤسسة التعليمية والذي يدفعه للاستمرار في العمل بالمؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء والاستمرار، وبعُد الولاء الاستمراري والذي يرتبط بحرص المعلمين على البقاء في أعمالهم لأنهم بحاجة إليها، وبعُد الولاء المعياري وهو البعد الذي يعكس إحساس المعلم بالحاجة للاستمرار في الوظيفة وذلك بمنطلق ودافع أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة والأسس التي تقوم عليها (الشيايب وأبو حمور، 2014).

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي والتي تتمثل في العوامل الشخصية، والتي يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصيتهم، وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظمتهم؛ كما تؤثر العوامل التنظيمية والتي تتمثل في المنظمات التي تتباين فيها بينها من حيث بيئات العمل الداخلية، وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين (العزاوي وجواد، 2020).

وتتطلب مقتضيات الإدارة الحديثة داخل مدارس التعليم الحكومي بسلطنة عُمان من أجل تطويرها ورفقيها إلى الدرجات العليا التي توفر مبدأ الولاء التنظيمي، والذي يقوم بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية، سواء أكان ذلك في الجهات الحكومية أم الهيئات والمؤسسات أم الشركات (الجرابدة والنابعي، 2019).

وقد حرصت بعض المدارس بسلطنة عُمان على ممارسة القيادة الموزعة لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية، حيث توصلت دراسة العبيداني (2018) إلى أن هناك إدراكاً من قبل مديري المدارس لأهمية ممارسة نمط القيادة الموزعة وما يترتب عليه من نتائج إيجابية، وقد أشارت دراسة إبراهيم والناصرية (2019) إلى أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان قد حرصت على تقديم الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدارس، حيث استهدفت القيادات المدرسية ضمن برامج المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ضمن دورة مكثفة لمدة عامين، والذي كان له الدور الإيجابي في رفع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة.

واستناداً على ما تم معلمه فإن الدراسة الحالية ستتناول العلاقة بين القيادة الموزعة ودرجة ممارستها من قبل مديري المدارس، وارتباطها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان لتوزيع الأعمال داخل المؤسسات التعليمية، ومشاركة الفئات المعنية في المؤسسة التعليمية في عمليات الإدارة وتوزيع المهام القيادية عليهم، إلا أن بعض المدارس مازالت تنتهج أساليب القيادة التقليدية بتولي مديري المدارس جميع الأعباء والمسؤوليات الإدارية دون باقي الأفراد العاملين؛ وهو ما رصدته نتائج بعض الدراسات كدراسة اليعقوبية (2015) إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بالمدارس العُمانية جاءت بدرجة متوسطة نتيجة لضعف إمام العاملين بالمدارس لهذا النمط من القيادة، وبالتالي عدم رغبة الغالبية منهم بممارسة المهارات القيادية خوفاً من تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى قلة وعي مديري المدارس لآليات تفويض السلطة وعدم تمكنهم من اكتشاف قدرات المعلمين ومهاراتهم التي قد تُعين قيادة المدرسة في استغلال كوادرها الاستغلال الأمثل.

ونظراً لارتباط دور القيادة الممارسة من قبل مديري المدارس بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين فقد انعكس ذلك على انتماء المعلمين لمؤسساتهم التربوية، وهذا ما أكدته دراسة حسن وإبراهيم (2019) إلى أن تمركز السلطة في أيدي المديرين في أغلب المدارس بسلطنة عُمان، وقلة ثققتهم بقدرة المعلمين على صنع القرارات التربوية، وعدم ترك مساحة الحرية الكافية لهم لاختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم، أدى إلى قلة رغبتهم في العمل وضعف الانتماء إلى المدرسة وعدم الرغبة في بذل جهد إضافي، وكذلك ضعف الدافعية نحو التجديد والتطوير لبلوغ أهداف المدرسة المرجوة.

كذلك مما أكدته دراسة الحراسي (2017) بوجود قصور في أبعاد وعوامل تحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث أن رغبة المعلمين في البقاء والاستمرار بمدارسهم في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لم يكن بالشكل المأمول، الأمر الذي يؤكد وجود فجوة بحثية تستدعي تناول الموضوع بالدراسة والتحليل.

ومن خلال عمل الباحثان في قطاع التربية والتعليم ما يقارب 15 عامًا للباحث الرئيس، و30 عامًا للباحث المساعد، ومعايشتهن لواقع العمل المدرسي والعلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي، تكونت لديهن فكرة بحثية قد تكون ناتجة عن محدودية مستوى الرضا لدى بعض المعلمين والمعلمات؛ نتيجة القصور في بعض الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتمثلة في احتكار السلطة والقصور في تفعيل مبدأ التفويض إلا لفئات محددة من المعلمين، الأمر الذي ينعكس على ردات فعل غير إيجابية، تظهر في صورة صراعات تنظيمية داخل المدرسة، قد تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية ستركز على دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

- 1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي)؟
- 3- ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

2- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-المسمى الوظيفي).

3- تحديد مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

4- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي).

5- الكشف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول موضوعين مهمين من الموضوعات التربوية، وهما: القيادة الموزعة وعلاقتها الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وفي محافظة الوسطى تحديداً.
- تقدم الدراسة الحالية معلومات جيدة حول موضوعي الدراسة، من خلال الأدب النظري، الذي قد يساهم في إثراء المكتبة العربية والعمانية على حد سواء.

الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المختصين والمسؤولين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في مجال الإشراف المدرسي نحو تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس، واقتراح أساليب إشرافية لتحسين مستوى ممارستهم في مجال القيادة الموزعة.
- من المؤمل أن تفتح توصيات ومقترحات هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين بالقضايا ذات الصلة بالإداء المهني للمعلمين.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في أبعاده الآتية: (الرؤية والرسالة، المسؤولية المشتركة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، التطوير المهني، تفويض السلطة)، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في أبعاده الآتية: (الولاء الوجداني/ العاطفي، الولاء الأخلاقي/ المعياري، الولاء المستمر) في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات، والمعلمون والمعلمات الأوائل بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان، وذلك لقلّة إجراء الدراسات الميدانية في مجال الإدارة التعليمية في محافظة الوسطى.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الموزعة: عرّفها يحيى (2021، ص.276) بأنها "مدخل قيادي يتيح الفرصة لجميع أعضاء هيئة التدريس المشاركة مع القيادات الأكاديمية في الأنشطة القيادية، للقيام بأدوار قيادية حسب قدراتهم وكفاءتهم".

التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة: هي نمط قيادي يركز على التكامل والانسجام بين أداء مديري المدارس والمعلمين، يهتم بتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات الإدارية والمشاركة في صناعة القرارات، ويعبر عنه في هذه الدراسة الحالية بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أبعاد وقرارات الأداة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض وفقاً لمتغيراتها الدراسية.

الولاء التنظيمي: عرّف الشرقاوي (2016، ص. 160) الولاء التنظيمي بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث إن الموظفين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز".

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي: مستوى الشعور الإيجابي لدى المعلمين بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان تجاه وزارة التربية والتعليم، وحرصهم على تحقيق أهدافها بما يضمن لها التميز في الأداء، وذلك من خلال اندماجهم في أعمالهم واستمرارهم في العمل بمدارسهم، ويعبر عنه في هذه الدراسة بمستوى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض وفقاً لمتغيراتها الديمغرافية.

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول الجزء التالي الأدب النظري لموضوع الدراسة والدراسات المرتبطة به، حيث تناول موضوعي القيادة الموزعة و الولاء التنظيمي مفهومها، أبعاده، ، بالإضافة الى الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أولاً: الأدب النظري.

1- القيادة الموزعة:

بدأ مفهوم القيادة الموزعة في الظهور فيما قبل الميلاد مما جعل مصطلح القيادة الموزعة واحداً من أقدم المفاهيم التي عرفها التاريخ، وتجلّى دوره في العصور الوسطى حيث انتشرت مبادئ أن كل فرد لديه مسئولية تجاه الآخرين؛ وهو ما أشار إليه "كوردنير" (Cordiner, 2017, P.12) بأن مفهوم القيادة الموزعة ظهر في عام 1250 قبل الميلاد، مما يجعله واحداً من أقدم المفاهيم القيادية، حيث برز في العصور الوسطى وروج له مارتن لوثر Martin Lothar كمبدأ رسمي لإصلاح المنظمات وخاصة الكنيسة، ويقوم على إن كل فرد مسئول عن خدمة الآخر.

ويمكن القول أن مفهوم القيادة الموزعة يُستخدم لوصف القيادة التي تتم مشاركتها داخل المؤسسات، وقد اكتسبت مكانة بارزة في السنوات الأخيرة في تشكيل الإدارة المدرسية المعاصرة باعتبارها نموذجاً فعالاً في مشاركة القوى العاملة التعليمية في قيادة المدارس. ويمكن تعريفها بأنها الانتقال من نموذج القيادة الهرمي إلى النموذج الذي يؤكد على التكتاف والمشاركة من قبل المعلمين، كما إنها ممارسة للقيادة التي تتبنى مفهوم التمكين، وتؤكد على التفاعل بين أعضاء المنظمة كوحدة واحدة.

أبعاد القيادة الموزعة:

البعد الأول: الرؤية والرسالة: وهو توزيع الأدوار بين أفراد المؤسسة وكيفية تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق رؤية المؤسسة؛ وهو ما أكد عليه "جامبو وهونجدي" (Jambo & Hongde, 2020, P. 189) بأن دور مدير المدرسة قد تغير من القيادة الفردية إلى تقاسم الأدوار والمسئوليات والمشاركة في صنع القرار، من خلال الاعتماد على رؤية ملهمة وإشراك التابعين في المؤسسة في صنع القرار، ويُعتبر تقديم رؤية ورسالة واضحة حول أهداف المدرسة وكيفية تطبيقها بالتعاون والتآزر معاً هو أحد الأدوار الرئيسية للمديرين الفاعلين.

البعد الثاني: المسؤولية المشتركة: وهو التكامل بين القائد والمعلمين وأولياء الأمور والطالب في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة؛ وهو ما أكد عليه طه (2019، ص. 34) بأنها تشير إلى أن يشارك مدير المدرسة الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات والقيادة، وأن يكون حريصاً على أن تكون ضمن رغباتهم وحاجاتهم وميولهم، وذلك يؤدي إلى زيادة مستوى التحصيل لدى الطلبة ورفع مستوى المدرسة، ويحث العاملين دائماً حينما يتم تقييم الأداء ويلحظون تطوراً وتحسناً به.

البعد الثالث: قيادة المعلم: وهو إتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ أدوارهم القيادية والعمل على تحسين العملية التعليمية؛ وهو ما أشار إليه العلياني والألفي (2018، ص. 244) بأن ذلك المجال يرتبط بالفرص الموجودة أمام المعلمين مع زملائهم داخل المدرسة من أجل تأدية أدوار قيادية سواء ارتبط هذا بالأقارب قيادية أم لم يرتبط بهدف تحسين نتائج الطلبة والعملية التعليمية ككل، وهذا عن طريق مناقشة استراتيجيات التعليم وقيامهم بمساعدة بعضهم البعض من أجل التوصل إلى حلول للمشكلات المطروحة.

البعد الرابع: تنظيم المدرسة: يرتبط هذا البعد بالمبادئ التي يقوم عليها مناخ العمل داخل المدرسة، مثل قيام الإدارة بتشجيع المعلمين على تأدية الأدوار القيادية، والتعاون سويًا من أجل حل المشكلات، ومن ثم يشعرون بالاحترام من زملائهم والعاملين في المدرسة (طه، 2019، ص. 34).

البعد الخامس: التطوير المهني: يُعتبر التطوير المهني للمُعلمين عاملاً مهماً لنجاح المدارس والطلاب لأن أداء المُعلمين يعتمد على ظروف بيئة العمل التي يتواجدون فيها، وهناك تأثير مرئي لمديري المدارس على ظروف عمل المُعلمين، حيث يسعى المديرون إلى تطوير الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وتقديم الدعم الكامل لهم وتحسين المستوى المهني من خلال تطبيق القيادة الموزعة وبناء الثقة والتعاون بين الموظفين (Börü, 2020, PP.175 - 176).

البعد السادس: تفويض السلطة: تُعتبر عملية تفويض السلطة من العمليات الضرورية وذلك بسبب الدور الذي تؤديه في تنمية مهارات الأفراد، ويساهم تفويض السلطة في حث الأفراد على تحمل المسؤولية من ناحية، وتوفير الجهد والوقت للقيادة حتى يتفرغوا إلى الأعمال ذات الأهمية الكبرى من ناحية أخرى (كاهية، 2018، ص. 9). فالقيادة الموزعة تقوم على فكرة مشاركة المسؤوليات وعبء العمل عبر تسلسل هرمي يمنح الموظفين على جميع المستويات المزيد من السلطة (Al Hassanieh, 2020, P.5).

2- الولاء التنظيمي:

يعدّ الولاء التنظيمي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى كافة المنظمات لتحقيقه؛ نظرًا لما له من آثار إيجابية للفرد والمنظمة على حد سواء، ويظهر الولاء التنظيمي للموظف أو الموظفة في التصرفات التي تفوق السلوكيات المتوقعة تجاه المنظمة، حيث يكون لديهم الرغبة في إعطاء الوقت والجهد الإضافي وتحمل المسؤوليات الإضافية من أجل نجاح المنظمة (بوعطيط، 2018، ص. 312).

وقد اختلفت وتعددت تعريفات الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي؛ حيث عرف كل من "إقبال وتفيل ولودهي" (Iqbal & Tufail, &Lodhi, 2015, P.1) أن مفهوم الولاء التنظيمي هو: "عملية مستمرة يُعبر الموظف من خلالها عن مدى قلقه على المنظمة والرغبة في تحقيق نجاحها المستمر والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهدافها".

أبعاد الولاء التنظيمي:

البُعد الأول: الولاء العاطفي: هو مدى ارتباط العامل وجدانيًا بالمؤسسة وذلك نتيجة لمدى وعيه لخصائص عمله؛ وهو ما أكد عليه المغربي (2016، ص. 229) بأن الولاء العاطفي يعبر عن ارتباط الموظف الوجداني بالمنظمة التي يندرج تحتها، والذي يتأثر بمدى وعي الفرد للخصائص المتميزة في عمله من تنوع في الخبرات والاستقلالية في العمل، كما يتأثر بدرجة شعور الموظف بأن بيئة التنظيم التي ينتمي لها تتيح له المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وأضاف الشيباب وأبو حمور (2014، ص 311-312) أن الولاء العاطفي أو الوجداني هو بمثابة ارتباط انفعالي للموظف وانغماسه مع المنظمة التي يعمل بها، فتتولد لديه الرغبة في البقاء والاستمرار فيها.

البُعد الثاني: الولاء الاستمراري: وهو شعور العامل بضرورة الاستمرارية في عمله لأن التخلي عنه سيؤدي إلى كثير من الآثار السلبية عليه؛ وهو ما أشار إليه المغربي (2016، ص. 230) بأن الولاء الاستمراري يشير إلى ميل الفرد للبقاء في عمله في منظمة معينة لاعتقاده الشخصي أن الاستغناء عن العمل فيها سيكون له الكثير، فالموظفين ذوي الولاء الاستمراري العالي يستمروا في منظماتهم لخوفهم من توابع ترك العمل في المنظمة (الشيباب وأبو حمور، 2014، ص. 312).

البُعد الثالث: الولاء الأخلاقي أو المعياري: هو مدى التزام العامل بالقواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة والتتبع من ثقافة المجتمع وعاداته؛ وهو ما أكد عليه رضوان (2012، ص. 114) بأن الولاء المعياري هو الولاء الذي يعكس التزام الفرد الأدبي بالاستمرار في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها العامل والتي تتبع من مصدرين: الأول هو القيم التي يؤمن بها الموظف قبل التحاقه بالمنظمة من أسرته وثقافته الاجتماعية، والثاني هو القيم التي اكتسبها الموظف بعد انضمامه للمنظمة والتي تعد نتاج للتطبيع التنظيمي. أي أن الولاء المعياري يشير إلى رغبة الموظف وحاجته إلى الاستمرار والبقاء في الوظيفة، ووجوده يكون بسبب حافز أخلاقي بداخله للالتزام بقيم المنظمة ومبادئها (الشيباب وأبو حمور، 2014، ص. 312).

3- القيادة الموزعة لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي لدى المعلمين بسلطنة عُمان

حرص مجلس التعليم على تطوير المنظومة التعليمية بجميع مكوناتها وعناصرها؛ وهو ما أشار إليه مجلس التعليم (2017، ص. 1) بأنه أصبح من الضرورة خلال السنوات الأخيرة أن تمر فلسفة التعليم في السلطنة بمرحلة أخرى من المراجعة والتطوير، في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، وكذلك لمواكبة ما تشهده السلطنة من نمو متسارع وتطور نوعي في جميع مناحي الحياة، وينسجم هذا التطوير الجذري للفلسفة مع الاستراتيجية العاملة للدولة وأهدافها الوطنية والتنمية الشاملة، حيث حرص مجلس التعليم على امتثال تلك التوجيهات السامية والاستجابة لمتطلبات تطور المجتمع العماني ومسيرته التنموية الشاملة، وتبني المجلس مبادرات عديدة واتخذ خطوات حثيثة في سبيل الرقي بمنظومة التعليم بجميع مكوناتها وعناصرها، والتي لم تقتصر على تطوير فلسفة التعليم فحسب، وإنما شملت بناء استراتيجية وطنية جديدة للتعليم حتى عام 2040م.

وهذا ما دفع سلطنة عُمان إلى عقد عدد من المنتقيات التي تستهدف تنمية القيادات في المؤسسات التعليمية مثل المنتقى الأول والثاني لإدارات المدارس والذي شجع على تبادل الخبرات بين موظفين المؤسسات التعليمية؛ وهو ما أشار إليه إبراهيم والناصرية (2019، ص. 34) حيث عقدت سلطنة عُمان عدد من المنتقيات التي نظمتها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية مثل المنتقى الأول لإدارات المدارس وكذلك المنتقى الثاني لإدارات المدارس والذي أقيم في إبريل 2018م والذي يهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب بين العاملين في الحقل التربوي وكذلك التربويين وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها.

وإضافة إلى ذلك بذلت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان جهداً كبيراً في السنوات القريبة الماضية في سعيها إلى النهوض بالقيادات التربوية في المدارس، وتطوير أدائها مواكبة للتطورات الحاصلة في الحقل التربوي، كما أن هناك محاولات من قب الوزاره في تحويل الإدارات المدرسية إلى قيادات تربوية قادرة على تطبيق الأنواع المختلفة من القيادات وتدريبهم على القيادة الفاعلة التي تجني ثمارها في جميع أطراف العملية التعليمية وتسهل العمل بما يتواءم مع التطورات الحديثة في هذا الميدان (العبيداني، 2018، ص. 20).

كما يتمثل دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في الاهتمام بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة يتضح من خلال تطبيق عدد من المشاريع مثل: مشروع تطوير الأداء المدرسي، والذي يدعم العمل بروح الفريق

وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات التعليمية؛ وهو ما أكد عليه اليعقوبية والغنبوصي والعاني (2015، ص.80) بأن تنطلق من أهمية أسلوب القيادة الموزعة كأسلوب معاصر لتطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان.

وقد كان هناك اهتمام متزايد من قبل مديري المدارس مابعد الأساسي في عمان بتطبيق أسلوب القيادة الموزعة لتعزيز الثقة في الأفراد والجماعات، من أجل الاستجابة لمتطلبات السياسة وإجراء تحسين في السياسات التعليمية من خلال الاعتماد علي القيادة الموزعة التي تفتح الطريق لمديري المدارس لتنفيذ الممارسات التنموية في البيئة المدرسية والاعتماد علي استراتيجيات تدعم رؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها مع الحرص علي تفعيل الدور القيادي للمعلمين مما يؤدي إلي تطبيق اللامركزية في القرار ورفع مستوي المساءلة الإدارية (Nukari, 2019, P 34).

ثانياً: الدراسات السابقة.

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، الأول دراسات تتعلق بالقيادة الموزعة، والثاني دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي، وتم عرضها وفق الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة:

هدفت دراسة العيساني والقاسمية (2021) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (329) معلماً ومعلمة، وقد توصل الباحثان للعديد من النتائج أهمها: إن مستوى ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح المعلمات.

وهدفت دراسة عابنة (2021) إلى التعرف على درجة متنبئات القيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمديرية تربية لواء قصبه إربد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (500) معلماً ومعلمة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: إن متنبئات القيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمديرية تربية لواء قصبه إربد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة وتحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمديرية تربية لواء قصبه إربد.

كما هدفت دراسة القحطاني (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (300) معلماً، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاء ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاء في الترتيب الأول بُعد ثقافة المدرسة، يليه في الترتيب الثاني بُعد الرؤية والرسالة، ويليه في الترتيب الأخير بُعد قيادة المعلمين، تمثلت الصعوبات التي تحد من ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الموزعة في تقييد قائد المدرسة باللوائح والأنظمة والإجراءات، وتعود المعلمين على العمل الروتيني، وقلة الحوافز والمكافآت للعاملين بالقيادة، وانخفاض الدافعية لدى المعلمين، وضعف عملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين بالمدرسة.

ودراسة إبراهيم والناصرية (2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانا بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (200) معلماً ومعلمة، وقد توصل الباحثان للعديد من النتائج أهمها: إن مستوى توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي العلمي.

هدفت دراسة باجوال (Bagwell, 2019) إلى الكشف عن الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في إطار القيادة الموزعة، واستخدمت منهج دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات الشخصية شبه المنظمة والملاحظات كأدوات للدراسة، وتكونت عينتها من مديري المدارس والمعلمين وأعضاء الفريق القيادي في (2) مدرسة ابتدائية في كاليفورنيا، وأشارت النتائج إلى أن ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس تركز على الحفاظ على التعليم والرقابة على العملية التعليمية في الفصول الدراسية والهياكل التي تعزز التعاون وتدعم التطوير القيادي للمعلمين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

هدفت دراسة الحسيان (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (253) معلم ومعلمة، و(10) مديرين، و(12) مدير مساعد، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت ممارسة الولاء التنظيمي بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد ممارسة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، مما يعني أنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة زاد مستوى الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة الدهام (2019) إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في لواء الموقر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (122) معلماً ومعلمة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاء مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في لواء الموقر بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية لمعلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في لواء الموقر والولاء التنظيمي.

أما دراسة الحصنة وعطية (2019)، فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستعاننا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد واشتملت عينة الدراسة على (324) معلماً، وقد توصل الباحثان للعديد من النتائج أهمها: جاء مستوى الولاء التنظيمي لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي.

في حين هدفت دراسة هديب (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قسبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (346) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها: جاءت ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم

لمنطقة لواء قسبة عمان بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (50.0) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي العلمي.

هدفت دراسة سويارني (Suarni, 2022) إلى التعرف على تأثير القيادة لدى مدير المدرسة والثقافة المتعلقة بالعمل لدى المعلم على الولاء في العمل لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في إندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي والكمي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينتها من (91) معلم من المدارس الابتدائية، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة لدى مدير المدرسة على الولاء في العمل لدى المعلمين، كما يوجد تأثير إيجابي مباشر لثقافة العمل لدى المعلمين على الولاء في العمل لدى المعلم، وتؤثر القيادة للمدير والثقافة في العمل بشكل جماعي على مستوى الولاء لدى المعلمين.

وأجرى فرانكي وبوديمان (Franky&Budiman, 2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير التكامل ومستوى الرضا العام على الولاء لدى المعلمين في المدارس في كوبانج، واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي، كما اعتمدت على قياس مستوى الولاء ومستوى الرضا فيما يتعلق بالراتب وضغوط العمل والقيادة والمكافآت والأقران والانضباط والمرافق وقياس التكامل، وتكونت عينتها من (141) من المعلمين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والعليا في كوبانج، وأشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الولاء لدى 61% من المعلمين، ووجود مستوى مرتفع من الرضا لدى 51.8% من المعلمين، كما يوجد مستوى مرتفع من التكامل لدى 56% من المعلمين، ويؤثر مستوى التكامل ومستوى الرضا المتعلق بالراتب وقواعد المدرسة والأقران في المدرسة على مستوى الولاء لدى المعلمين أي أنه كلما زاد مستوى الرضا والتكامل زاد مستوى الولاء لدى المعلمين.

كما جاءت دراسة فريدي وآخرين (Fredy et al, 2020) للتعرف على تأثير العدالة التنظيمية وإدارة الصراعات على الولاء لدى المعلمين في المدارس الفنية في وسط جاكرتا في إندونيسيا، واستخدمت المنهج الكمي والمسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينتها من (310) معلم من المدارس المهنية في وسط جاكرتا، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء لدى المعلمين، كما تؤثر إدارة الصراعات بشكل إيجابي على الولاء لدى المعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وفي استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات، كما تتفق مع غالبية الدراسات السابقة في اختيار المعلمين كمجتمع للدراسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، وفي الحدود المكانية للدراسة، كما تختلف في أداة الدراسة مع دراسة باجوال (Bagwell, 2019) حيث كانت أداة الدراسة المقابلات الشخصية، أما الدراسة الحالية فأداتها هي الاستبانة. كذلك تختلف في منهج الدراسة مع عدد من الدراسات، حيث ستستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، في حين استخدمت دراسة باجوال (Bagwell, 2019) منهج دراسة الحالة، واختلفت أيضاً مع دراسة مالتيمبي (Maltempi و 2019) التي استخدمت المنهج الكمي والنوعي. كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة لاهتير و آخرين (Lahtero et al و 2019)، ودراسة فريدي و آخرين (Fredy et al, 2020) في استخدامهما المنهج المسحي.

أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توثيق مشكلة الدراسة الحالية من نتائج دراسات سابقة متنوعة، وفي تطوير أداة الدراسة، كما ساعدت الدراسات السابقة في الاطلاع على المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة: تناول هذا الجزء وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية، وتحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى في سلطنة عُمان.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (1129) (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2021)،

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (287) مفردة، بنسبة بلغت (25.42%) من مجتمع الدراسة الأصلي، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وهي نسبة كافية لأغراض الدراسة الحالية بناءً على جدول مورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، ملحق (1)، والجدول (1) يوضح عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول 1

توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	معلم	138	48.1%
	معلمة	149	51.9%
	المجموع	287	100%
المسمى الوظيفي	معلم	146	50.9%
	معلم أول	141	49.1%
	المجموع	287	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	222	77.4%
	ماجستير فأعلى	65	22.6%
	المجموع	287	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	94	32.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	90	31.4%
	10 سنوات فأكثر	103	35.9%
المجموع		287	100%

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموزعة مثل: دراسة إبراهيم والناصرية (2019)، ودراسة القحطاني (2020)، ودراسة العيساني والقاسمية (2021)، وكذلك الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي مثل دراسة الدهام (2019)، ودراسة الحسيان (2021). وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء (ملحق، 2):

– **الجزء الأول:** فقرة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في البيانات الديموغرافية وهي على النحو التالي:

- **النوع الاجتماعي:** ويشتمل على فئتين (معلمين ، معلمات).
- **المسمى الوظيفي:** ويشتمل على مستويان (معلم، معلم أول).
- **المؤهل العلمي:** ويشتمل على مستويات (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى).
- **سنوات الخبرة:** وتشتمل على ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

– **الجزء الثاني:** يتكون من محاور الاستبانة المتكونة من محورين وهم على النحو التالي:

- **المحور الأول:** درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان ويبدأ من الفقرة (1) إلى الفقرة (35)، موزعين على ستة أبعاد وهم: (الرؤية والرسالة، المسؤولية المشتركة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، التطوير المهني، تفويض السلطة)، حيث تضمن كل بُعد (6) فقرات ماعدا البعد الخامس فقد تضمن (5) فقرات.

- **المحور الثاني:** مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان ويبدأ من الفقرة (1) إلى الفقرة (26)، موزعين على ثلاثة أبعاد وهم: (الولاء الوجداني/ العاطفي، الولاء الأخلاقي/ المعياري، الولاء المستمر)، حيث تضمن كل بُعد (9) فقرات ماعدا البعد الثالث قد تضمن (5) فقرات.

كما أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي مقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

1- صدق المحتوى

تم استخدام صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية في بعض المؤسسات التربوية والأكاديمية بالسلطنة بلغ عددهم (10) محكماً، وقد أجمع المحكمون على صدقها، وملاءمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، وعليه فقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من محورين:

- **المحور الأول:** درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان ويبدأ من الفقرة (1) إلى الفقرة (35)، موزعين على ستة أبعاد وهم: (الرؤية والرسالة، المسؤولية المشتركة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، التطوير المهني، تفويض السلطة).

- **المحور الثاني:** مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان ويبدأ من الفقرة (1) إلى الفقرة (26)، موزعين على ثلاثة أبعاد وهم: (الولاء الوجداني/ العاطفي، الولاء الأخلاقي/ المعياري، الولاء المستمر).

2- **الصدق البنائي:** من أجل معرفة صدق البناء لمجالي الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المجموع الكلي لكل محور، والمجموع الكلي لكل بعد على حده في كلا محوري الدراسة، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية، ويتضح ذلك في الآتي:

جدول 2

معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه في محور القيادة الموزعة

البعد الأول: الرؤية والرسالة		البعد الثاني: المسؤولية المشتركة		البعد الثالث: تنظيم المدرسة	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	.976**	7	.867**	13	.919**
2	.982**	8	.847**	14	.967**
3	.956**	9	.922**	15	.951**
4	.927**	10	.985**	16	.910**
5	.847**	11	.885**	17	.814**
6	.949**	12	.867**	18	.843**

درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

البعده الرابع: قيادة المعلم		البعده الخامس: التطوير المهني		البعده السادس: تفويض السلطة	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
.927**	19	.878**	25	.975**	30
.826**	20	.903**	26	.986**	31
.917**	21	.881**	27	.885**	32
.871**	22	.922**	28	.905**	33
.881**	23	.864**	29	.896**	34
.850**	24			.943**	35

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يوضح الجدول (2) أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها في محور القيادة الموزعة جميعها دالة إحصائية، كما يوضح بأن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

جدول 3

معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور القيادة الموزعة

الأبعاد	معاملات الارتباط
الرؤية والرسالة	.991**
المسؤولية المشتركة	.989**
تنظيم المدرسة	.972**
قيادة المعلم	.980**
التطوير المهني	.980**
تفويض السلطة	.980**

يوضح الجدول (3) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، إذ تراوحت بين (.972**-.991**)، وتجدد الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية ذات قيم مقبولة ودالة إحصائية.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان الذي تنتمي إليها العبارة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول 4

معاملات الارتباط بين العبارات والبعده الذي تنتمي إليه في محور الولاء التنظيمي

الولاء الوجداني/ العاطفي		الولاء الأخلاقي/ المعياري		الولاء المستمر	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
.987**	1	.911**	10	.987**	19
.824**	2	.972**	11	.834**	20
.928**	3	.967**	12	.922**	21

الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي/ المعياري	الولاء الوجداني/ العاطفي
.970**	22	.978**
.880**	23	.952**
.940**	24	.948**
.963**	25	.958**
.949**	26	.979**
		.879**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يوضح الجدول (4) أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها في محور الولاء التنظيمي جميعها دالة إحصائية، كما أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان:

جدول 5

معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي

الأبعاد	معاملات الارتباط
الولاء الوجداني/ العاطفي	.996**
الولاء الأخلاقي/ المعياري	.990**
الولاء المستمر	.997**

يوضح الجدول (5) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، إذ تراوحت بين (.990**-.997**)، وتجدد الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية ذات قيم مقبولة ودالة إحصائية.

ثبات أداة الدراسة: تم قياس معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا كما يبينه جدول (6).

جدول 6

معاملات ثبات كرونباخ ألفا والدرجة الكلية لمحور القيادة الموزعة

الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
الرؤية والرسالة	6	.990
المسؤولية المشتركة	6	.990
تنظيم المدرسة	6	.992
قيادة المعلم	6	.991
التطوير المهني	5	.991
تفويض السلطة	6	.992
الدرجة الكلية	35	.993

يُلاحظ من الجدول (6) أن معامل الثبات في كل بعد من أبعاد محور الدراسة الأول هي قيم ذات درجة عالية من الثبات، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول؛ وعليه اعتبرت جميع أبعاد المحور الأول صالحة لأغراض الدراسة، كما تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني على النحو التالي:

جدول 7

معاملات ثبات كرونباخ ألفا والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي

الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: الولاء الوجداني/ العاطفي	9	.988
البعد الثاني: الولاء الأخلاقي/ المعياري	9	.999
البعد الثالث: الولاء المستمر	8	.987
الدرجة الكلية	26	.994

يُلاحظ من الجدول (7) أن معامل الثبات في كل بعد من أبعاد محور الدراسة الثاني هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني؛ وعليه اعتبرت جميع أبعاد المحور الثاني صالحة لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة: تكونت الدراسة من المتغيرات المستقلة الآتية:

النوع الاجتماعي: ويشتمل على فئتين: (معلم، معلمة).

المسمى الوظيفي: ويشتمل على فئتين: (معلم، معلم أول).

المؤهل العلمي: ويشتمل على فئتين: (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى).

سنوات الخبرة: وتشتمل على 3 مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

إجراءات تطبيق الأداة:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، تم التوجه إلى قسم التربية والدراسات الإنسانية – كلية العلوم والآداب – جامعة نزوى؛ للحصول على مهمة تسهيل باحث، تم مخاطبة دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي بوزارة التربية والتعليم بالرسالة؛ للحصول على الموافقة لتطبيق أداة الدراسة، بعدها تم تحويل أداة الدراسة الورقية إلى استبانة إلكترونية باستخدام برنامج جوجل درايف، وذلك من أجل التطبيق وخاصة أن المدارس المستهدفة يصعب التواصل الشخصي معها، وأخيراً تم تطبيق أداة الدراسة في مدارس المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

الأساليب الإحصائية: استخدمت الدراسة الحالية المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي: حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق البناء لأداة الدراسة والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الموزعة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده للإجابة على السؤال الخامس، تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث، استخدام اختبار (T-

(Test) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع- المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي) وذلك للإجابة على السؤال الثاني والرابع، وتم حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة) وذلك للإجابة على السؤال الثاني والرابع.

نتائج الدراسة ومناقشتها: يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك بعد تحليل البيانات إحصائياً، حيث يتم عرضها مرتبةً وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة وذلك بالإجابة على كل سؤال على حدة ومن ثم مناقشة نتائجه وتفسيره.

معيار تصحيح أداة الدراسة: للحكم على تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة، وإجراء المقارنات بين الاستجابات؛ اعتمدت الباحثة المعادلة المستخدمة في تدرج ليكرت الخماسي وهي كالاتي:

طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة وقسمة الناتج على عدد الفئات: = أعلى قيمة (5) - أدنى قيمة (1) ÷ 5 = طول الفئة = 5 - 1 = 4 ÷ 0.80. ومن ثم إضافة الناتج (0.80) إلى الحد الأدنى للفئة (1) = (1.80)، وهكذا في باقي الفئات، وجدول (8) يبين معيار الحكم على تقديرات أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات استبانة الدراسة حسب مدى المتوسط الحسابي.

جدول 8

معيار الحكم على النتائج

درجة الممارسة (المستوى)	المتوسط الحسابي (طول الفترة)
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جداً	من 4.20 إلى 5

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟" وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول، وجدول (9) يبين ذلك.

جدول 9

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	م	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	الرؤية والرسالة	3.82	.869	عالية
2	2	المسؤولية المشتركة	3.75	1.02	عالية
3	3	تنظيم المدرسة	3.75	.994	عالية
4	4	قيادة المعلم	3.71	.872	عالية

الرتبة	م	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	5	التطوير المهني	3.67	.872	عالية
6	6	تفويض السلطة	3.65	.760	عالية
		المتوسط العام	3.73	.775	عالية

يتبين من الجدول (9): أن المتوسط العام للمحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان جاء بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (.775) وبدرجة الممارسة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك إلى امتلاك مديري المدارس لمقومات تفعيل القيادة الموزعة والمتمثلة في عقد مدير المدرسة لقاءات منتظمة مع المعلمين للتباحث حول تحقيق رسالة المدرسة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ رؤية ورسالة المدرسة، وحرصه على توزيع المهام الإدارية بين المعلمين لتفادي تضارب الأدوار بينهم، إلى جانب تفويضه للصلاحيات الإدارية بين أكبر عدد ممكن من المعلمين بناء على الكفاءة والخبرة.

كما قد تعزى تلك النتيجة المرتفعة إلى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تفويض السلطة، حيث أن مدير المدرسة يفوض الصلاحيات للمعلمين في القيام ببعض الأعمال الإدارية، ويوكل مهمة قيادة فرق التحسين بالمدرسة إلى أحد المعلمين من ذوي الكفاءة المهنية، إلى جانب قيامه بتكليف بعض المعلمين في قيادة بعض الاجتماعات المدرسية كلاً حسب قدراته، مما يجعل العمل داخل المؤسسة أكثر فاعلية ونجاح.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (2020) ودراسة إبراهيم والناصرية (2019) التي جاءت نتائجها مرتفعة، في حين تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة العيساني والقاسمية (2021) ودراسة عابنة (2021) التي جاءت نتائجها متوسطة.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- الخبرة- المسمى الوظيفي)؟" وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، على النحو التالي:

متغير النوع الاجتماعي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على النحو التالي:

جدول 16

نتائج اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	معلم	138	3.78	.919	-.601	.548
	معلمة	149	3.85	.823		
المسؤولية المشتركة	معلم	138	3.66	1.09	-1.455	.147
	معلمة	149	3.84	.941		
تنظيم المدرسة	معلم	138	3.75	1.06	-.112	.911
	معلمة	149	3.76	.926		
قيادة المعلم	معلم	138	3.72	.871	.232	.816
	معلمة	149	3.69	.875		
التطوير المهني	معلم	138	3.68	.921	.242	.809
	معلمة	149	3.66	.827		
تفويض السلطة	معلم	138	3.66	.794	.256	.798
	معلمة	149	3.64	.730		
المتوسط العام	معلم	138	3.71	.818	-.341	.733
	معلمة	149	3.74	.733		

يتبين من الجدول (16): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسطنة عُمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويرجع ذلك إلى أن ممارسة المديرين للقيادة الموزعة تكون على كافة المعلمين سواء معلمين أو معلمات، حيث ترى العينة أن مديري المدارس يطبقون أبعاد القيادة الموزعة، ويحرصون على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ رؤية ورسالة المدرسة. كذلك قد يُعزى إلى أدوار اللجان المشتركة التي تزور مدارس المحافظة لمتابعة وتوجيه مديري المدارس فيما يتعلق بعموم العملية التعليمية التعلمية، هذا بالإضافة إلى أدوار قسم الاشراف الإداري وما يقدم من تغذية راجعة لأداء إدارات المدارس، ودوره كذلك في تبادل الخبرات بين مديري مدارس المحافظة عن طريق تبادل الزيارات المبرمجة والهادفة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة إبراهيم والناصرية (2019)، ونتيجة دراسة عبابنة (2021)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة

درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

الدراسة حول ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العيساني والقاسمية (2021)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح المعلمات.

متغير المسمى الوظيفي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على النحو التالي:

جدول 17

نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	معلم	146	3.80	.907	-.401	.689
	معلم أول	141	3.84	.831		
المسؤولية المشتركة	معلم	146	3.67	1.08	-1.416	.158
	معلم أول	141	3.84	.944		
تنظيم المدرسة	معلم	146	3.76	1.05	.142	.887
	معلم أول	141	3.74	.935		
قيادة المعلم	معلم	146	3.72	.870	.370	.712
	معلم أول	141	3.69	.876		
التطوير المهني	معلم	146	3.68	.910	.165	.869
	معلم أول	141	3.66	.835		
تفويض السلطة	معلم	146	3.66	.787	.175	.861
	معلم أول	141	3.64	.735		
المتوسط العام	معلم	146	3.72	.807	-.237	.813
	معلم أول	141	3.74	.740		

يتبين من الجدول (17): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير المسمى الوظيفي، في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسات القيادة الموزعة. وقد يُعزى ذلك إلى قناعة مديرو مدارس المحافظة بأهمية القيادة الموزعة في مساعدة المعلمين في تقديم رؤية هادفة ومشتركة، والتي

بدورها تساهم في تحقيق أهداف المدرسة، كذلك أهمية تفعيل مجتمعات التعلم المهنية لحل المشكلات الطلابية التي يواجهونها، بحسب ما يراه أفراد عينة الدراسة.

متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على النحو التالي:

جدول 18

نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	بكالوريوس فأدنى	22	3.82	.872	.114	.910
	ماجستير فأعلى	65	3.81	.867		
المسؤولية المشتركة	بكالوريوس فأدنى	22	3.74	1.04	-.459	.647
	ماجستير فأعلى	65	3.80	.970		
تنظيم المدرسة	بكالوريوس فأدنى	22	3.78	1.00	.940	.348
	ماجستير فأعلى	65	3.65	.960		
قيادة المعلم	بكالوريوس فأدنى	22	3.73	.863	.711	.477
	ماجستير فأعلى	65	3.64	.905		
التطوير المهني	بكالوريوس فأدنى	22	3.68	.854	.391	.696
	ماجستير فأعلى	65	3.63	.936		
تفويض السلطة	بكالوريوس فأدنى	22	3.65	.754	-.032	.975
	ماجستير فأعلى	65	3.65	.787		
المتوسط العام	بكالوريوس فأدنى	22	3.73	.769	.320	.749
	ماجستير فأعلى	65	3.70	.793		

يتبين من الجدول (18): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير المؤهل العلمي، في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسات القيادة الموزعة. ويعزو ذلك إلى أن جميع المعلمين تُطبق عليهم سياسة القيادة الموزعة حيث تساعد في بناء القدرات وتعزيز المبادرات التي تساهم في تحسين عملية التدريس.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة إبراهيم والناصرية (2019)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي العلمي. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عابنة (2021)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أعلى من بكالوريوس.

متغير سنوات الخبرة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول 19

نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	1.132	2	.566	.748	.474
	داخل المجموعات	214.948	284	.757		
	المجموع	216.080	286	--		
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.018	2	.009	.008	.992
	داخل المجموعات	297.530	284	1.048		
	المجموع	297.548	286	--		
تنظيم المدرسة	بين المجموعات	1.367	2	.684	.691	.502
	داخل المجموعات	281.123	284	.990		
	المجموع	282.490	286	--		
قيادة المعلم	بين المجموعات	1.650	2	.825	1.087	.339
	داخل المجموعات	215.625	284	.759		
	المجموع	217.275	286	--		
التطوير المهني	بين المجموعات	.677	2	.339	.443	.642
	داخل المجموعات	216.913	284	.764		
	المجموع	217.590	286	--		
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.376	2	.688	1.191	.305
	داخل المجموعات	164.003	284	.577		
	المجموع	165.379	286	--		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الحرية	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المتوسط العام	بين المجموعات	170.993	284	.048	.079	.924
	داخل المجموعات	171.088	286	--		
	المجموع					

يتبين من الجدول (19): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير سنوات الخبرة، في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسات القيادة الموزعة. ويعزو ذلك لشعور كافة المعلمين على اختلاف خبراتهم بانتشار نمط القيادة الموزعة، إلى جانب رؤية كافة المعلمين بأن القيادة الموزعة تسهم في الاستفادة من مهارات الأعضاء وقدراتهم وخبراتهم بصورة تعمل على خفض الأعباء عن القادة ومن ثم إمكانية تفرغهم لتأدية أعمال قيادية أخرى.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عابنة (2021)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما اختلفت الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة العيساني والقاسمية (2021) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة بين ذوي الخبرة من 10-20 سنة وأكثر من 20 سنة وأقل من 10 سنوات لصالح ذوي الخبرة من 10-20 سنة وأكثر من 20 سنة، وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة إبراهيم والناصرية (2019)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح 8 سنوات فأكثر.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث والذي نص على: "ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟" وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني، ويبين ذلك الجدول (20) التالي:

جدول 20

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الولاء التنظيمي

الرتبة	الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	الولاء الأخلاقي/ المعياري	3.77	.936	عالية
2	3	الولاء المستمر	3.76	.946	عالية
3	1	الولاء الوجداني/ العاطفي	3.72	.769	عالية
		المتوسط العام	3.75	.839	عالية

يتبين من الجدول (20): أن المتوسط العام للمحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان جاء بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري

درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

(839) وبدرجة الممارسة (عالية)، ولربما يعزى ذلك إلى ارتباط المعلمين بالمدرسة وولائهم للعمل بها وسعيهم المثمر البناء لتحقيق أهداف المدرسة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسين (2021)، والتي أشارت إلى أن ممارسة الولاء التنظيمي بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت بدرجة عالية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدهام (2019) والتي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة عالية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحصنة وعطية (2019)، التي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة جاء بدرجة عالية.

نتائج السؤال الرابع الذي نص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- الخبرة- المسمى الوظيفي)؟" وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، على النحو التالي:

متغير النوع الاجتماعي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على النحو التالي:

جدول 24

اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الولاء الوجداني/ العاطفي	معلم	138	3.69	.834	-.618	.537
	معلمة	149	3.75	.704		
الولاء الأخلاقي/ المعياري	معلم	138	3.78	.999	.107	.915
	معلمة	149	3.77	.878		
الولاء المستمر	معلم	138	3.69	1.07	-1.065	.288
	معلمة	149	3.81	.814		
المتوسط العام	معلم	138	3.72	.924	-.524	.601
	معلمة	149	3.77	.753		

يتبين من الجدول (24): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد يُعزى ذلك إلى برامج التنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس في رعاية الولاء التنظيمي، كما أن لقسم الإدارة المدرسية بالمديرية دور فاعل في تناقل الخبرات بين مديري مدارس المحافظة، يضاف إلى ذلك قنوات التواصل الاجتماعي في إسهامها في تبادل الخبرات بين المديرين كل ذلك أسهم في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بالإضافة لدور المركز

التخصصي في تقديم برامج تنمية مهنية نوعية لمعظم مديري مدارس المحافظة كبرنامج القائد التأملي وبرنامج القائد الملهم صاحب الرؤية وغيرها من البرامج ذات الصلة.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هديب (2018)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح المعلمين، كما تختلف مع نتيجة دراسة الدهام (2019)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

متغير المسمى الوظيفي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على النحو التالي:

جدول 25

نتائج اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الولاء الوجداني/ العاطفي	معلم	146	3.70	.824	-.482	.630
	معلم أول	141	3.74	.709		
الولاء الأخلاقي/ المعياري	معلم	146	3.77	.996	.016	.987
	معلم أول	141	3.77	.874		
الولاء المستمر	معلم	146	3.70	1.06	-1.024	.307
	معلم أول	141	3.81	.813		
المتوسط العام	معلم	146	3.73	.913	-.502	.616
	معلم أول	141	3.77	.757		

يتبين من الجدول (25): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير المسمى الوظيفي، في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الولاء التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع المستويات الوظيفية تؤمن بفاعلية قيادة بالمدرسية مما يخلق لديهم ولاء وانتماء تجاه المدرسة ورغبتهم في استمرارية العمل بها. ولم تعثر الباحثان على دراسات تناولت متغير المسمى الوظيفي.

متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على النحو التالي:

جدول 26

نتائج اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الولاء الوجداني/ العاطفي	بكالوريوس فأدنى	222	3.73	.765	.277	.782
	ماجستير فأعلى	65	3.70	.788		
الولاء الأخلاقي/ المعياري	بكالوريوس فأدنى	222	3.79	.943	.667	.505
	ماجستير فأعلى	65	3.70	.916		
الولاء المستمر	بكالوريوس فأدنى	222	3.76	.959	.1048-	.961
	ماجستير فأعلى	65	3.76	.909		
المتوسط العام	بكالوريوس فأدنى	222	3.76	.846	.329	.742
	ماجستير فأعلى	65	3.72	.817		

يتبين من الجدول (26): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير المؤهل العلمي، في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الولاء التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين يمتلكون نفس الشعور بالانتماء إلى المدارس، إذ لم يؤثر المؤهل العلمي على إدراكهم للأسباب والدوافع التي تؤدي لانتمائهم للمدرسة نتيجة كونها أسباب ودوافع واحدة لدى جميع المعلمين.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هديب (2018)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الدهام (2019)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

متغير سنوات الخبرة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائج الجدول التالي:

جدول 27

نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) (One Way Anova) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد مستوى الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الولاء الوجداني/ العاطفي	بين المجموعات	.456	2	.228	.384	.681
	داخل المجموعات	168.553	284	.593		
	المجموع	169.009	286	--		
الولاء الأخلاقي/ المعيارى	بين المجموعات	.392	2	.196	.222	.801
	داخل المجموعات	250.360	284	.882		
	المجموع	250.751	286	--		
الولاء المستمر	بين المجموعات	.133	2	.066	.074	.929
	داخل المجموعات	255.777	284	.901		
	المجموع	255.910	286	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.140	2	.070	.099	.906
	داخل المجموعات	200.978	284	.708		
	المجموع	201.118	286	--		

يتبين من الجدول (27): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير سنوات الخبرة، في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الولاء التنظيمي. ويُعزى ذلك إلى بيئة العمل المتقاربة لقائدي المدارس، وسعيهم الحثيث نحو النهوض بمستويات مدارسهم الـ جداً ليس فقط لعينة الدراسة بل لمجتمع الدراسة إجمالاً، كم، مما أسهم في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدهام (2019)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج السؤال الخامس الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟" وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (person) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الولاء التنظيمي. واعتمدت الدراسة جدول (28) لتحديد مستويات الارتباط بين المحورين استناداً على بعض المراجع ذات الصلة في التحليل الإحصائي مثل (أمين، 2010).

جدول 28

درجات معامل الارتباط

درجة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيف جداً	0- 0.29
ضعيف	0.49-0.30
متوسط	0.69-0.50
قوي	0.89-0.70
قوي جداً	1-0.90

جدول 29

يبين معامل ارتباط بيرسون (*person*) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومستوى الولاء التنظيمي

الأبعاد	البيان	الولاء الوجداني/ العاطفي	الولاء الأخلاقي/ المعياري	الولاء المستمر	الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي
الرؤية والرسالة	معامل الارتباط	.827**	.819**	.850**	.874**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	287	287	287	287
	درجة الارتباط	قوية	قوية	قوية	قوية
المسؤولية المشتركة	معامل الارتباط	.790**	.859**	.893**	.893**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	287	287	287	287
	درجة الارتباط	قوية	قوية	قوية	قوية
تنظيم المدرسة	معامل الارتباط	.844**	.922**	.875**	.928**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	287	287	287	287
	درجة الارتباط	قوية	قوية جداً	قوية	قوية جداً
قيادة المعلم	معامل الارتباط	.658**	.669**	.625**	.684**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	287	287	287	287
	درجة الارتباط	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
التطوير المهني	معامل الارتباط	.924**	.662**	.708**	.795**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000

الأبعاد	البيان	الولاء الوجداني/ العاطفي	الولاء الأخلاقي/ المعياري	الولاء المستمر	الدرجة الكلية لمستوي الولاء التنظيمي
	العدد	287	287	287	287
	درجة الارتباط	قوية جداً	متوسطة	قوية	قوية
	معامل الارتباط	.836**	.591**	.615**	.707**
تفويض السلطة	الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	287	287	287	287
	درجة الارتباط	قوية	متوسطة	متوسطة	متوسطة
	معامل الارتباط	.941**	.890**	.897**	.954**
الارتباط مع الدرجة الكلية لمحور القيادة الموزعة	الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	287	287	287	287
	درجة الارتباط	قوية جداً	قوية	قوية	قوية جداً

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول رقم (29) وجود علاقة ارتباطية موجبة تتراوح بين المتوسطة والقوية جداً، ودالة إحصائياً، فعلى سبيل المثال: بين البعد الأول: الرؤية والرسالة وجميع أبعاد الولاء التنظيمي، والأداة ككل، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً، ودالة إحصائياً بين البعد الثاني: المسؤولية المشتركة وجميع أبعاد الولاء التنظيمي، والأداة ككل، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً، ودالة إحصائياً بين البعد الثالث: تنظيم المدرسة وجميع أبعاد الولاء التنظيمي، والأداة ككل.

كما تشير قيم معاملات ارتباط بيرسون أن الأبعاد (الرؤية والرسالة، والمسؤولية المشتركة، وتنظيم المدرسة، وقيادة المعلم، والتطوير المهني، وتفويض السلطة) هي أكثر أبعاد محور القيادة الموزعة لدى مديري المدارس ارتباطاً بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط فيهما بين (591.-954.**)، في حين أن البعد الرابع: قيادة المعلم هو الأقل ارتباطاً بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ويعود ذلك إلى حقيقة أن القيادة الموزعة تساعد في تحقيق الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يزيد من شعور الموظفين بالولاء لتلك المؤسسة، حيث تسمح للمعلمين بالمشاركة الواسعة في إدارة المدرسة، من حيث علاقتها بفاعلية المعلمين وأدائهم ومساهمته في استبقاء وإنتاجية المؤسسة التعليمية وتعزيز العلاقات داخلها.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسيان (2021)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد ممارسة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، وكذلك اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الدهام (2019)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية لمعلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في لواء الموقر والولاء التنظيمي.

التوصيات:

المحور الأول: ممارسة القيادة الموزعة:

- تنظيم برنامج تبادل زيارات بين مديري ومديرات المدارس للإستفادة من خبرات قادة المدارس التي تطبق القيادة الموزعة بكفاءة عالية فيما بينهم في أبعاد القيادة الموزعة سواء على مستوى المحافظة ومع المحافظات القريبة.
- عقد حلقات نقاشية عن بُعد بين مديري مدارس محافظة الوسطى وعدد من المحافظات فترة يومي الإنماء المهني؛ لعرض تجاربهم الناجحة في مجال قيادة المدارس، مع التركيز على أبعاد القيادة الموزعة.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

- تكليف بعض إدارات المدارس بعقد ندوات ومحاضرات توعوية في أبعاد الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الأخرى بالمحافظة.
- نشر ثقافة الولاء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية وغير التعليمية على مستوى السلطنة، من خلال إعداد برامج تدريبية مسجلة إلكترونياً تناقش أبعاد الولاء التنظيمي المختلفة.

دراسات وبحوث مقترحة:

- القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء للمعلمين بالمدارس الحومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
- العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي للعاملين في المديريات التعليمية بسلطنة عمان.
- درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

المراجع العربية:

أبا حسين، شذى عبد الرحمن؛ السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، 2(21)، 307-313.

إبراهيم، حسام الدين السيد؛ الناصرية، أمل حمد. (2019). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 29-64.

آل منصور، علي إسماعيل. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (20)، 379-436.

البارودي، منال احمد. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الجرادة، محمد سليمان؛ النابعي، ناصر بن حمدان. (2019). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، (20)، 61-84.

الحراصي، حارب بن محمد. (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

الحربي، خليل ضيف الله. (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*. 35(170). 687

حسن، سامية ربحي؛ إبراهيم، حسام الدين السيد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (116)، 345-378.

الحسيان، محمد هزاع جاسم. (2021). درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، (29)، 391-422.

الحصنة، علي سعيد؛ عطية، محمد عبد الكريم. (2019). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. *مجلة كلية التربية*، (35)، 1-32.

الدهام، غسان عوض. (2019). القيم القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الموقر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. *دراسات*، (78)، 14-37.

الدهمشي، سعود عامر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

الشياب، أحمد محمد؛ أبو حمور، عنان محمد. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن.

عبابنة. نور عبد المجيد خليل. (2021). متنبئات القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] ، جامعة اليرموك، الأردن.

العبيداني، خلفان بن عيسى بن علي. (2018). درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

العزاوي، نجم؛ جواد، عباس حسين. (2020). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلياني، عبيد الله عبد الله؛ الألفي، أشرف عبده. (2017). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة. مجلة العلوم التربوية، (3)، 263-236.

العيساني، سلطان سالم؛ القاسمية، عايدة بطي. (2021). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف "5-10" بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (22)، 307-261.

القحطاني، عبد الله مسفر. (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (124)، 216-199.

كليب، عبد العزيز محسن. (2021). القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مستقبل التربية العربية، 28(131)، 100-77.

المحارمة، أميرة محمد. (2018). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، الجامعة الهاشمية، الأردن.

المغربي، محمد الفاتح. (2018). أصول الإدارة والتنظيم. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

هديب، ألاء عزت. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، الجامعة الهاشمية، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (2020). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الإصدار الحادي والخمسون
2021/2020م. سلطنة عمان.

اليحيى، حصة فيصل. (2021). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. المجلة العلمية لجامعة
الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، 22(2)، 275-283.

اليقوبية، سوسن سعود ؛ الغنبوصي، سالم سليم؛ العاني، وجيهة ثابت. (2015). درجة ممارسة
القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض
المتغيرات الديمغرافية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 4(3)، 78-99.

رومنة المراجع العربية:

Aba Hussein, Shatha Abdel Rahman; Subaie, Obaid bin Abdullah. (2020).

The degree of practicing the dimensions of distributed leadership by
department heads at Imam Abdul Rahman bin Faisal University and
its relationship to organizational loyalty among faculty members.

Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and
Administrative Sciences, 2 (21), 307-313.

Ibrahim, Hossam El-Din El-Sayed; Nasiriyah, Amal Hamad Hamdan. (2019).

The degree of availability of distributed leadership dimensions among
principals of basic education schools in Al Dhahirah Governorate in
the Sultanate of Oman. Educational Knowledge Journal, 7(14), 29-64.

Al Mansour, Ali Ismail. (2019). The degree of practicing transformational

leadership by secondary school leaders in Qatif Governorate and its
relationship to the level of organizational loyalty among teachers.

Journal of Scientific Research in Education, (20), 379-436.

Al-Baroudi, Manal Ahmed. (2015). Job satisfaction and the art of dealing

with superiors and subordinates. Egypt: The Arab Group for Training
and Publishing.

- Al-Jarida, Muhammad Suleiman; Al-Nabaei, Nasser bin Hamdan. (2019). Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among school principals of the second cycle of basic education in the Sultanate of Oman. *Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences*, 20(2), 61-84.
- Al-Harassi, Hareb bin Mohammed. (2017). The transformational leadership of basic education principals in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman and its relationship to the organizational commitment of their teachers. [Unpublished master's thesis], University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Harbi, Khalil Dhaifallah. (2016). The reality of academic leaders practicing distributed leadership at Taibah University: a field study. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*. 35(170). 687
- Hassan, Samia Ribhi; Ibrahim, Hossam El-Din El-Sayed. (2019). The degree of practicing administrative empowerment by private school principals in Muscat Governorate and its relationship to the level of organizational commitment of teachers. *Arabic Studies in Education and Psychology*, (116), 345-378.
- Al-Hussein, Muhammad Hazaa. (2021). The degree of practicing the dimensions of distributed leadership and its relationship to the organizational loyalty of teachers in special education schools in the State of Kuwait. *Journal of Educational Sciences*, 29(1), 391-422.
- Hasna, Ali Saeed; Attia, Mohamed Abdel Karim. (2019). Organizational justice among school leaders in Bisha Governorate and its relationship to teachers' organizational loyalty. *Journal of the College of Education*, 35 (2), 1-32.

- Daham, Ghassan Awad. (2019). Leadership values of secondary school principals in Muwaqqar district and their relationship to the level of organizational loyalty among teachers. *Studies*, (78), 14-37.
- Al-Dahmashi, Saud Amer (2012). *Modern School Administration between Globalization and Total Quality*, Kuwait: Dar Al-Masila for Publishing and Distribution.
- Al-Shiyab, Ahmed Mohamed; Abu Hammour, Anan Muhammad. (2014). *Contemporary management concepts*. Jordan.
- Ababneh. Nour Abdul Majeed. (2021). Predictors of distributed leadership and its relationship to school performance from the perspective of secondary school teachers in the Directorate of Education of Irbid District. [Unpublished doctoral dissertation], Yarmouk University, Jordan.
- Obaidani, Khalfan bin Isa. (2018). The degree of practicing distributed leadership dimensions in post-basic education schools and its relationship to the academic optimism of teachers from their point of view in the Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. [Unpublished master's thesis], University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Azzawi, Najm; Jawad, Abbas Hussein. (2020). *Strategic functions in contemporary human resource management*. Amman: Al-Yazuri Scientific House for publication and distribution.
- Olayani, Obaidullah Abdullah; Alfi, Ashraf Abdou Hassan. (2017). The degree of applying distributed leadership in general education schools in Al-Baha Governorate. *Journal of Educational Sciences*, (3), 236-263.

Al-Essani, Sultan Salem; Al-Qasimia, Aida Butai. (2021). The practice of distributed leadership in basic education schools for grades "5-10" in Al Batinah North Governorate in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view. Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, (22), 261-307.

Al-Qahtani, Abdullah Misfer. (2020). Distributed leadership among the leaders of secondary schools in the city of Dammam. Arab Studies in Education and Psychology, (124), 199-216.

Clip, Abdel Aziz Mohsen Abdel Karim Mohamed. (2021). Distributed leadership to achieve organizational excellence in educational institutions in the State of Kuwait. The Future of Arab Education, 28 (131), 77-100.

Al-Maharmah, Amira Muhammad. (2018). The degree of practicing servant leadership among secondary school principals and its relationship to the level of organizational loyalty for teachers in Zarqa Governorate. [Unpublished master's thesis], The Hashemite University, Jordan.

Al-Maghribi, Muhammad al-Fateh. (2018). Management and organization assets. Egypt: The Modern Academy for University Books.

Hudayb, Alaa Ezzat. (2018). The degree of secondary school principals' practice of transactional leadership and its relationship to the level of organizational loyalty among teachers in Amman. [Unpublished master's thesis], The Hashemite University, Jordan.

The Ministry of Education. (2020). Educational Statistics Yearbook, Fifty-First Edition 2020/2021 AD. Sultanate of Oman.

Al-Yahya, Hessa Faisal. (2021). Academic leaders in the light of distributed leadership. Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences, 22(2), 275-283

Al-Yaqoubiya, Sawsan Saud Abdullah; Al-Ghanbousi, Salem Salim; Al-Ani, Wajiha Thabet. (2015). The degree of school leadership practice distributed in basic education schools in the Sultanate of Oman and its relationship to some demographic variables. The Specialized State Educational Journal, 4 (3), 78-99.

المراجع الأجنبية:

Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. Universal Journal of Educational Research, 5(n12B), 18-26.

Akman, Y., & Ozdemir, M. (2019). Examining the relations between organisational attraction, organisational image and organisational loyalty: An investigation with teachers. Education and Science, 44(198), 1-16.

Bagwell, J. L. (2019). Exploring the Leadership Practices of Elementary School Principals through a Distributed Leadership Framework: A Case Study. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, 30, 83-103.

- Franky, F., & Budiman, T. (2021). The Analysis of Integrity and Satisfaction Effect on Teacher Loyalty in Kupang. *Society*, 9(1), 107-114.
- Fredy, R. A., Ahmad, M., & Santoso, H. (2020). The Effect Of Organizational Justice And Conflict Management On Loyalty Of Vocational High School Teachers In Central Jakarta Indonesia. *The International Journal of Social Sciences*, 1(2), 217-228.
- Muthiah, V. V., Adams, D., & Abdullah, Z. (2019). Distributed leadership and teachers' affective commitment in international schools. *International Online Journal of Educational Leadership*, 3(2), 22-40.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational administration quarterly*, 57(2), 290-325.