

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

*THE PRACTICE DEGREE OF DISTRIBUTED LEADERSHIP AMONG PRINCIPALS  
GOVERNMENT SCHOOLS AND ITS ASSOCIATION WITH THE TEACHERS'  
ORGANIZATIONAL LOYALTY LEVEL IN ALWOSTA GOVERNORATE IN THE  
SULTANATE OF OMAN*

*Fatima Salem Nasser Al-Mughiriy<sup>1</sup> & Radhiya Suleiman Al Habsi<sup>2\*</sup>*

*<sup>1,2</sup>Department of Education and Cultural Studies,*

*University of Nizwa, Nizwa, Oman*

*\*Corresponding author: radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om*

**Received:** 9 Mar 2023, **Revised:** 10 May 2023, **Accepted:** 30 May 2023, **Published:** 30 Jun 2023

**To Cite this Article (APA) :** Salem Nasser Al-Mughiriy, F., & Suleiman Al Habsi, R. (2023). The practice degree of distributed leadership among principals Government schools and its association with the teachers' organizational loyalty level in Alwosta Governorate in the Sultanate of Oman: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عمان *SIBAWAYH Arabic Language and Education*, 4(1), 105–149. <https://doi.org/10.37134/sibawayh.vol4.1.6.2023>

**To link to this article:** <https://doi.org/10.37134/sibawayh.vol4.1.6.2023>

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الوسطى بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٢٩) معلم ومعلمة خلال العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة عالية في جميع أبعادها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان عالياً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي). وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بتنظيم برامج تبادل زيارات بين مديري ومديرات المدارس لتبادل الخبرات فيما بينهم في أبعاد القيادة الموزعة سواء على مستوى المحافظة أو مع المحافظات القريبة، ونشر ثقافة الولاء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية على مستوى السلطنة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموزعة، الولاء التنظيمي، مديري المدارس، محافظة الوسطى، سلطنة عمان.

## 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 2021/2022. 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

## المقدمة

يعد 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 ومهارات قادرة على التعامل مع تلك التحديات. فالمدرسة كمؤسسة تربوية تعتمد على القيادة التربوية في توجيه وإدارة باقي العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، وهو ما أكد عليه الدهمشي (٢٠١٢) ذاكراً أن القيادة هي العنصر الجوهري في العملية الإدارية، وأنها تقوم بدور أساسى 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 (٢٠٢١) 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 (١٩٥٠) 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، وتولت الدراسات والبحوث التي لتوضح النماذج والأنماط التي تؤطر مفهوم القيادة الموزعة (الحربي، ٢٠١٦).

وتشمل أبعاد القيادة الموزعة فيما يلي: بعد رؤية المدرسة والتي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على وضع هدف ذو معنى لعمل المدرسة، كما تتضمن المعتقدات الجماعية لفريق العمل بالمدرسة ويساهم المعلمون في صياغة الرؤية المدرسية، وبعد تنظيم المدرسة الذي يتعلق بالهيكل الرسمي للمدرسة والذي يتيح للمعلمين إمكانية المشاركة في وضع الخطط المدرسية لدرجة توزيع مدير المدرسة للصلاحيات الإدارية على المعلمين، وبعد قيادة المعلم والذي يرتبط بالفرص القيادية المتاحة للمعلمين سواء أقتنوا ذلك بألقب قيادية أم لم يقترن بغرض تطوير العملية التعليمية، وبعد المسؤولية المشتركة وهي تلك التي يشارك فيها المعلمون في صناعة القرار من خلال اخراطهم في العمل التعاوني وتقبّلهم للمسؤولية المشتركة في نتائج أعمالهم داخل المدرسة (العلباني والألفي، ٢٠١٧).

وتعتبر القيادة الموزعة ممارسة مؤسسية تعزز الثقة التي تمثل 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 والسيعري (٢٠٢٠) أن هناك علاقة طردية إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة والولاء التنظيمي؛ حيث أوضح الحسيني (٢٠٢١) أن الولاء التنظيمي هو النتيجة المنطقية لعملية القيادة الموزعة بمختلف آلياتها من تمكّن المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من قدراتهم في صناعة القرارات الإدارية، مما يعكس 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، ٢٠١٥). ولتحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين في المؤسسة التربوية أهمية بارزة؛ حيث يرى آل منصور (٢٠١٩) أن تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية يتربّ عليه تقليل معدل دوران العمل، وفضيل مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، والتعاون بما يخدم سير العمل في المؤسسة التربوية، والذي يقود بالنتهاية 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 أيضًا (Prinny & 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 رغبتهما في البقاء والاستمرار، وبُعد الولاء الاستمراري والذي يرتبط بحرص المعلمين على البقاء في أعمالهم لأنهم بحاجة إليها، وبُعد الولاء المعياري وهو البعد الذي يعكس إحساس المعلم بالحاجة للاستمرار في الوظيفة وذلك منطلق ودافع أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة والأسس التي تقوم عليها (الشيباب وأبو حمور، ٢٠١٤).

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي والتي تمثل في العوامل الشخصية، والتي يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصيتهم، وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لنظاماتهم؛ كما تؤثر العوامل التنظيمية والتي تمثل في المنظمات التي تتباين فيها من حيث بيئات العمل الداخلية، وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين (العزاوي وجoward، ٢٠٢٠).

وتتطلب مقتضيات الإدارة الحديثة داخل مدارس التعليم الحكومي بسلطنة عُمان من أجل تطويرها ورقيتها إلى الدرجات العليا التي توفر مبدأ الولاء التنظيمي، والذي يقوم بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم و مواقعهم الوظيفية، سواءً أكان ذلك في الجهات الحكومية أم الهيئات والمؤسسات أم الشركات (الجريدة والنابعي، ٢٠١٩).

وقد حرصت بعض المدارس بسلطنة عُمان على ممارسة القيادة الموزعة لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية، حيث توصلت دراسة العبيدياني (٢٠١٨) إلى أن هناك إدراكاً من قبل مديري المدارس لأهمية ممارسة نمط القيادة الموزعة وما يتربّع عليه من نتائج إيجابية، وقد أشارت دراسة إبراهيم والناصرية (٢٠١٩) 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 مدير 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 ما زالت تنتهج أساليب القيادة التقليدية بتولي مديري المدارس جميع الأعباء والمسؤوليات الإدارية دون باقي الأفراد العاملين؛ وهو ما رصده نتائج بعض الدراسات كدراسة العقوبية (٢٠١٥) إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بالمدارس العمانية 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 كواذرها الاستغلال الأمثل.

ونظراً لارتباط دور القيادة الممارسة من قبل مديري المدارس بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين فقد انعكس ذلك على انتماء المعلمين مؤسساً لهم التربوية، وهذا ما أكدته دراسة حسن وإبراهيم (٢٠١٩) إلى أن تمركز السلطة في أيدي المديرين في أغلب المدارس بسلطنة عُمان، وقلة ثقتهم بقدرة المعلمين على صنع القرارات التربوية، وعدم ترك مساحة الحرية الكافية لهم لاختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم، أدى إلى قلة رغبتهم في العمل وضعف الانتفاء إلى المدرسة وعدم الرغبة في بذل جهد إضافي، وكذلك ضعف الدافعية نحو التجديد والتطوير لبلوغ أهداف المدرسة المرجوة.

كذلك مما أكدته دراسة الحراسي (٢٠١٧) بوجود قصور في أبعاد وعوامل تحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث أن رغبة المعلمين في البقاء والاستمرار بدارسهم في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لم يكن بالشكل المأمول، الأمر الذي يؤكّد وجود فجوة بحثية تستدعي تناول الموضوع بالدراسة والتحليل.

ومن خلال عمل الباحثان في قطاع التربية والتعليم ما يقارب ١٥ عاماً للباحث الرئيس، و ٣٠ عاماً للباحث المساعد، ومعايشتهن لواقع العمل المدرسي وال العلاقات 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 يعكس 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 ستتركز على دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

## أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

(١) ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟

(٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزيز لتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

(٣) ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟

(٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزيز لتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

(٥) 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:

(١) التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

(٢) الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان تعزيز لتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

(٣) تحديد مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

- ٤) 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).
- ٥) 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:

- أ) **الأهمية النظرية:**
- ١) 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.
- ٢) تقدم الدراسة الحالية معلومات جيدة حول موضوعي الدراسة، من خلال الأدب النظري، الذي قد يساهم في إثراء المكتبة العربية والعمانية على حد سواء.

### ب) **الأهمية التطبيقية:**

- ١) قد تفيد نتائج هذه الدراسة المختصين والمسؤولين بالالمديرية 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.
- ٢) من المؤمل أن تفتح توصيات ومقترنات هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين بالقضايا ذات الصلة بالإداء المهني للمعلمين.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في أبعادها الآتية: (الرؤية والرسالة، المسؤولية المشتركة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، التطوير المهني، تفويض السلطة)،

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

وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في أبعاده الآتية: (الولاء الوجدي / العاطفي، الولاء الأخلاقي / المعياري، الولاء المستمر) في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

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

طبقت الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان، وذلك لقلة إجراء الدراسات الميدانية في مجال الإدارة التعليمية في محافظة الوسطى.

طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢.

#### **مصطلحات الدراسة**

##### **أ) القيادة الموزعة**

عرفها اليحيى (٢٠٢١، ص. ٢٧٦) بأنها "مدخل قيادي يتيح الفرصة لجميع أعضاء هيئة التدريس المشاركة مع القيادات الأكademie في الأنشطة القيادية، للقيام بأدوار قيادية حسب قدراتهم وكفاءتهم".

##### **ب) التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة**

هي نمط قيادي يركز على التكامل والانسجام بين أداء مدير 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 وفقرات الأداة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض وفقاً لمتغيراتها الدراسية.

##### **ج) الولاء التنظيمي**

عرف الشرقاوي (٢٠١٦، ص. ١٦٠) 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".

##### **د) 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 افراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض وفقاً لمتغيراتها الديغرافية.

## الأدب النظري

تناول الجزء التالي الأدب النظري لموضوع الدراسة والدراسات المرتبطة به، حيث تناول موضوعي القيادة الموزعة والولاء التنظيمي مفهومها، أبعادها، ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

### أ) القيادة الموزعة

بدأ مفهوم القيادة الموزعة في الظهور فيما قبل الميلاد مما جعل مصطلح القيادة الموزعة واحداً من أقدم المفاهيم التي عرفها التاريخ، وتجلى دوره في العصور الوسطى حيث انتشرت مبادئ أن كل فرد لديه مسؤولية تجاه الآخرين؛ وهو ما أشار إليه "كوردينر" (Cordiner, 2017, P.12) بأن مفهوم القيادة الموزعة ظهر في عام ١٢٥٠ قبل الميلاد، مما يجعله واحداً من أقدم المفاهيم القيادية، حيث بُرِزَ في العصور الوسطي 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 يستخدم 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 التكافف والمشاركة من قبل المعلمين، كما إنها ممارسة للقيادة التي تتبع مفهوم التمكين، وتؤكد على التفاعل بين أعضاء المنظمة كوحدة واحدة.

### ب) أبعاد القيادة الموزعة - الرؤية والرسالة

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

### ج) أبعاد القيادة الموزعة - المسؤولية المشتركة

وهو التكامل بين القائد والمعلمين وأولياء الأمور والطالب في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة؛ وهو ما أكد عليه طه (٢٠١٩، ص. ٣٤) بأنها تشير إلى أن يشارك مدير المدرسة الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات والقيادة، وأن يكون حريصاً على أن تكون ضمن رغباتهم و حاجاتهم وميولهم، وذلك يؤدي إلى زيادة مستوى التحصيل لدى الطلبة ورفع مستوى المدرسة، ويبحث العاملين دائماً حينما يتم تقييم الأداء ويلحظون تطوراً وتحسناً به.

### د) أبعاد القيادة الموزعة - قيادة المعلم

وهو إتاحة الفرصة للمعلمين لتفعيل أدوارهم القيادية والعمل على تحسين العملية التعليمية؛ وهو ما أشار إليه العلياني والألفي (٢٠١٨، ص. ٢٤٤) بأن ذلك المجال يرتبط بالفرص الموجدة أمام المعلمين مع زملائهم داخل المدرسة من أجل تأدية أدوار قيادية سواء ارتبط هذا بألقاب 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.

### ه) أبعاد القيادة الموزعة - تنظيم المدرسة

يرتبط هذا البعد بالمبادئ التي يقوم عليها مناخ العمل داخل المدرسة، مثل قيام الإدارة بتشجيع المعلمين على تأدية الأدوار القيادية، والتعاون سوياً من أجل حل المشكلات، ومن ثم يشعرون بالاحترام من زملائهم والعاملين في المدرسة (طه، ٢٠١٩، ص. ٣٤).

### و) أبعاد القيادة الموزعة - التطوير

يعتبر التطوير المهني للمعلمين عاملاً مهماً لنجاح المدارس والطلاب لأن أداء المعلمين يعتمد على ظروف بيئته العمل التي يتواجدون فيها، وهناك تأثير مرئي لمديري المدارس على ظروف عمل المعلمين، 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).

### ز) البعد السادس - تفويض السلطة

تعتبر عملية تفويض السلطة من العمليات الضرورية وذلك بسبب الدور الذي تؤديه في تنمية مهارات الأفراد، ويساهم تفويض السلطة في حد الأفراد على تحمل المسؤولية من ناحية، وتوفير الجهد والوقت للقادة حتى يتفرغوا إلى الأعمال ذات الأهمية الكبيرة من ناحية أخرى (كاهية، ٢٠١٨، ص. ٩). فالقيادة الموزعة تقوم على فكرة مشاركة المسؤوليات وعبء العمل عبر تسلسل هرمي يمنح الموظفين على جميع المستويات المزيد من السلطة (Al Hassanieh, 2020).

#### ح) الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى كافة المنظمات لتحقيقه؛ نظراً 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، ٢٠١٨، ص. ٣١٢).

وقد اختلفت وتعددت تعريفات الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي؛ حيث عرف كل من "إقبال وتفيل ولودهي" (Iqbal, Tufail & Lodhi, 2020) 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".

#### ط) أبعاد الولاء التنظيمي - الولاء العاطفي

هو مدى ارتباط العامل وجداً نسبياً بالمؤسسة وذلك نتيجة لمدى وعيه لخصائص عمله؛ وهو ما أكد عليه المغربي (٢٠١٦، ص. ٢٢٩) بأن الولاء العاطفي يعبر عن ارتباط الموظف الوجداني بالمنظمة التي يندرج تحتها، والذي يتأثر بعدها وعي الفرد للخصائص المتميزة في عمله من تنوع في الخبرات والاستقلالية في العمل، كما يتأثر بدرجة شعور الموظف بأن بيئته التنظيمية التي ينتمي لها تتبع له المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وأضاف الشياب وأبو حمور (٢٠١٤، ص ٣١١-٣١٢) أن الولاء العاطفي أو الوجداني هو بمثابة ارتباط انفعالي للموظف وانغماسه مع المنظمة التي يعمل بها، فتتولد لديه الرغبة في البقاء والاستمرار فيها.

#### ي) أبعاد القيادة الموزعة - الولاء الاستمراري

وهو شعور العامل بضرورة الاستمرارية في عمله لأن التخلّي عنه سيؤدي إلى كثير من الأثار السلبية عليه؛ وهو ما أشار إليه المغربي (٢٠١٦، ص. ٢٣٠) بأن الولاء الاستمراري يشير إلى ميل الفرد للبقاء في عمله في منظمة معينة لاعتقاده الشخصي أن الاستغناء عن العمل فيها سيكلفه الكثير، فالموظفين ذوي الولاء الاستمراري العالى يستمروا في منظماتهم لحوفهم من توابع ترك العمل في المنظمة (الشيباب وأبو حمور، ٢٠١٤، ص. ٣١٢).

### ك) أبعاد القيادة الموزعة – الولاء الأخلاقي أو المعياري

هو مدى التزام العامل بالقواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة والت نبع من ثقافة المجتمع وعاداته؛ وهو ما أكد عليه رضوان (٢٠١٢، ص. ١١٤) بأن الولاء المعياري هو الولاء الذي يعكس التزام الفرد الأدبي بالاستمرار في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها العامل والتي تبع 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 و حاجته إلى الاستمرار والبقاء في الوظيفة، ووجوده يكون بسبب حافز أخلاقي بداخله للالتزام بقيم المنظمة ومبادئها (الشيباب وأبو حمور، ٢٠١٤، ص. ٣١٢).

### ل) 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 (٢٠١٧، ص. ١٠) 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 متتسارع وتطور نوعي في جميع مناحي الحياة، وينسجم هذا التطوير الجذري للفلسفة مع الاستراتيجية العاملة للدولة وأهدافها الوطنية والتنموية 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 ٢٠٤٠.

وهذا ما دفع سلطنة عُمان إلى عقد عدد من الملتقىات التي تستهدف تنمية القيادات في المؤسسات التعليمية مثل الملتقى الأول والثانى لإدارات المدارس والذي شجع على تبادل الخبرات بين موظفين المؤسسات التعليمية؛ وهو ما أشار إليه إبراهيم والناصرية (٢٠١٩، ص. ٣٤) حيث عقدت سلطنة عُمان عدد من الملتقىات

التي نظمها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية مثل الملتقى الأول لإدارات المدارس وكذلك الملتقى الثاني لإدارات المدارس والذي أقيم في إبريل ٢٠١٨م والذي يهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب بين العاملين في الحقل التربوي وكذلك التربويين وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها.

إضافة 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 قبَّل الوزارة 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 يتواكب مع التطورات الحديثة في هذا الميدان (العيدياني، ٢٠١٨، ص. ٢٠).

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 اليعقوبي والعبوصي والعابي (٢٠١٥، ص. ٨٠) بأن تنطلق من أهمية أسلوب القيادة الموزعة كأسلوب معاصر لتطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان. وقد كان هناك اهتمام متزايد من قبل مديرِي 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 على القيادة الموزعة التي تفتح الطريق لمديرِي المدارس لتنفيذ الممارسات التنموية في البيئة المدرسية والاعتماد على استراتيجيات تدعم رؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها مع الحرص على تفعيل الدور القيادي للمُعلمين مما يؤدي إلى تطبيق الامركنية في القرار ورفع مستوى المساءلة الإدارية (Nukari, 2019, P 34).

## الدراسات السابقة

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

### أ) القيادة الموزعة

هدفت دراسة العيساني والقاسمية (٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصف (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانا بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٢٩) معلماً ومعلمة، وقد توصل الباحثان للعديد من النتائج أهمها: إن

مستوى ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصف (٥-١٠) 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 (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تعزى لغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح المعلمات.

وهدفت دراسة عباينة (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة متبنيات القيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمديرية تربية لواء قصبة إربد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستعن بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٥٠٠) معلماً ومعلمة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: إن متبنيات القيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمديرية تربية لواء قصبة إربد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة وتحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمديرية تربية لواء قصبة إربد.

كما هدفت دراسة القحطاني (٢٠٢٠) 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، واستعن بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) 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 بعد ثقافة المدرسة، ويليه في الترتيب الثاني بعد الرؤية والرسالة، ويليهما في الترتيب الأخير بعد 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 الحوافر والمكافآت للعاملين بالقيادة، وانخفاض الدافعية لدى المعلمين، وضعف عملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين بالمدرسة.

ودراسة إبراهيم والناصرية (٢٠١٩) 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، واستعنوا بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) معلماً ومعلمة، وقد توصل الباحثان للعديد من النتائج أهمها: إن

مستوى توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهраة 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 منهاج دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات الشخصية شبه المنظمة واللاحظات كأدوات للدراسة، وتكونت عينتها من مديري المدارس والمعلمين وأعضاء الفريق القيادي في (٢) 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 والهيكل التي تعزز التعاون وتدعم التطوير القيادي للمعلمين.

## ب) الولاء التنظيمي

هدفت دراسة الحسيني (٢٠٢١) 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 (٢٥٣) معلم ومعلمة، و(١٠) مديرين، و(١٢) 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، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.01$ ) 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 (٢٠١٩) 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، واستuan بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٢) 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 ذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية لمعلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في لواء الموقر والولاء التنظيمي.

أما دراسة الحصنة وعطية (٢٠١٩)، 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، واستعانا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد واشتملت عينة الدراسة على (٣٢٤) 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 ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي.

في حين هدفت دراسة هديب (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٤٦) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها: جاءت ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبة 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 ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي العلمي.

هدفت دراسة سوياري (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 (٩١) 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، وتأثير القيادة للمديرين 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 وضعوط العمل والقيادة والمكافآت والأقران والانضباط والمرافق وقياس التكامل، وتكونت عينتها من (١٤١) من المعلمين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والعليا في كوبانج، وأشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الولاء لدى ٦١٪ من المعلمين، ووجود مستوى مرتفع من الرضا لدى ٥١,٨٪ من المعلمين، كما يوجد مستوى مرتفع من التكامل لدى ٥٦٪ من المعلمين، و يؤثر 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 وأخرين (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 (٣١٠) معلم من المدارس المهنية في وسط جاكرتا، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء لدى العاملين، كما تؤثر إدارة الصراعات بشكل إيجابي على الولاء لدى المعلمين.

### التعليق على الدراسات السابقة

#### أ) أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تنتفق 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.

#### ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تحتختلف 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 سُتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، في حين استخدمت دراسة Maltempi (Bagwell, 2019) منهج دراسة الحالة، وختلفت أيضاً مع دراسة مالتيمبي (2019) التي استخدمت المنهج الكمي والنوعي. كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة Lahtero et al., (2019) في استخدامهما المنهج المسحـي.

#### **ج) 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 تطويرأداة 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، وأدلة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

#### **أ) منهج الدراسة**

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

#### **ب) مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (١١٢٩) (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢١).

#### **ج) عينة الدراسة**

اشتملت عينة الدراسة على (٢٨٧) مفردة، بنسبة بلغت (٤٢,٥٪) من مجتمع الدراسة الأصلي، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وهي نسبة كافية لأغراض الدراسة الحالية بناءً على جدول مورجان (Krejcie & Morgan, ١٩٧٠)، ملحق (١)، والجدول (١) يوضح عينة الدراسة حسب متغيراتها:

### الجدول ١: توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	النكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	معلم	١٣٨	٤٨,١%
	معلمة	١٤٩	٥١,٩%
المسمى الوظيفي	المجموع	٢٨٧	١٠٠%
	معلم	١٤٦	٥٠,٩%
المؤهل العلمي	معلم أول	١٤١	٤٩,١%
	المجموع	٢٨٧	١٠٠%
سنوات الخبرة	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٧٧,٤%
	ماجستير فأعلى	٦٥	٢٢,٦%
	المجموع	٢٨٧	١٠٠%
	أقل من ٥ سنوات	٩٤	٣٢,٨%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩٠	٣١,٤%
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٣	٣٥,٩%
	المجموع	٢٨٧	١٠٠%

#### د) 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 (٢٠١٩)، ودراسة القحطاني (٢٠٢٠)، ودراسة العيساني والقاسمية (٢٠٢١)، وكذلك الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة باللواء التنظيمي مثل دراسة الدهام (٢٠١٩)، ودراسة الحسيان (٢٠٢١).

و تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء:

فقرة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في البيانات الديموغرافية وهي على النحو التالي:

- ١) النوع الاجتماعي: ويشتمل على فتدين (معلمين ، معلمات).
- ٢) المسمى الوظيفي: ويشتمل على مستويان (معلم، معلم أول).

- ٣) المؤهل العلمي: ويشتمل على مستويات (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى).
- ٤) سنوات الخبرة: وتشتمل على ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

يتكون من محاور الاستبانة المتكونة من محورين وهم على النحو التالي:

١) المحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان وبيّن من الفقرة (١) إلى الفقرة (٣٥)، موزعين على ستة أبعاد وهم: (الرؤية والرسالة، المسئولية المشتركة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، التطوير المهني، تفويض السلطة)، حيث تضمن كل بعْد (٦) فقرات ماعدا بعد الخامس فقد تضمن (٥) فقرات.

٢) المحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان وبيّن من الفقرة (١) إلى الفقرة (٢٦)، موزعين على ثلاثة أبعاد وهم: (الولاء الوجدي / العاطفي، الولاء الأخلاقي / المعياري، الولاء المستمر)، حيث تضمن كل بعْد (٩) فقرات ماعدا بعد الثالث قد تضمن (٥) فقرات.

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

## صدق أداة الدراسة

### أ) صدق المحتوى

تم استخدام صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المُحكمين، حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية في بعض المؤسسات التربوية والأكادémية بسلطنة عُمان (١٠) مُحكماً، وقد أجمع المُحكمون على صدقها، وملاءمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المُحكمين وتوجيهاتهم، وعليه فقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من محورين:

١) المحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان وبيّن من الفقرة (١) إلى الفقرة (٣٥)، موزعين على ستة أبعاد وهم: (الرؤية والرسالة، المسئولية المشتركة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، التطوير المهني، تفويض السلطة).

٢) المحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان ويبدأ من الفقرة (١) إلى الفقرة (٢٦)، موزعين على ثلاثة أبعاد وهم: (الولاء الوجديان/ العاطفي، الولاء الأخلاقي/ المعياري، الولاء المستمر).

### ب) الصدق البنائي

من أجل معرفة صدق البناء لمحالى 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 الاستبابة على عينة مكونة من (٣٠) معلمًا ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية، ويوضح ذلك في الآتي:

#### الجدول ٢: 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	العبارة
**٩١٩.	١٣	**٨٦٧.	٧	**٩٧٦.	١				
**٩٦٧.	١٤	**٨٤٧.	٨	**٩٨٢.	٢				
**٩٥١.	١٥	**٩٢٢.	٩	**٩٥٦.	٣				
**٩١٠.	١٦	**٩٨٥.	١٠	**٩٢٧.	٤				
**٨١٤.	١٧	**٨٨٥.	١١	**٨٤٧.	٥				
**٨٤٣.	١٨	**٨٦٧.	١٢	**٩٤٩.	٦				
<hr/>									
البعد السادس: تفويض السلطة		البعد الخامس: التطوير المهني		البعد الرابع: قيادة المعلم					
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٩٧٥.	٣٠	**٨٧٨.	٢٥	**٩٢٧.	١٩				
**٩٨٦.	٣١	**٩٠٣.	٢٦	**٨٢٦.	٢٠				
**٨٨٥.	٣٢	**٨٨١.	٢٧	**٩١٧.	٢١				
**٩٠٥.	٣٣	**٩٢٢.	٢٨	**٨٧١.	٢٢				
**٨٩٦.	٣٤	**٨٦٤.	٢٩	**٨٨١.	٢٣				
٣٥				**٨٥٠..	٢٤				

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠٠١)

يوضح الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي إليها في محور القيادة الموزعة جميعها دالة إحصائياً، 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.

### الجدول ٣: معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور القيادة الموزعة

معاملات الارتباط	الأبعاد
**٩٩١.	الرؤية والرسالة
**٩٨٩.	المسؤولية المشتركة
**٩٧٢.	تنظيم المدرسة
**٩٨٠.	قيادة المعلم
**٩٨٠.	تطوير المهني
**٩٨٠.	تفويض السلطة

يوضح الجدول (٣) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، إذ تراوحت بين (\*\*٩٧٢-\*\*٩٩١)، وبحد الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية ذات قيم مقبولة ودالة إحصائياً.

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 تنتهي إليها العبارة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

#### الجدول ٤ : معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتهي إليه في محور الولاء التنظيمي

العبارة	الصلة الوالء العاطفي / المعياري	الصلة الوالء المستمر
العبارة	الصلة الوالء الأخلاقي / المعياري	الصلة الوالء المستمر
١	**٩٨٧.	١٩
٢	**٨٣٤.	٢٠
٣	**٩٢٢.	٢١
٤	**٩٧٠.	٢٢
٥	**٨٨٠.	٢٣
٦	**٩٤٠.	٢٤
٧	**٩٦٣.	٢٥
٨	**٩٤٩.	٢٦
٩	**٨٧٩.	١٨

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠١).

يوضح الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي 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:

#### الجدول ٥ : معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي

البعد	معاملات الارتباط
الصلة الوالء العاطفي	**٩٩٦.
الصلة الوالء الأخلاقي / المعياري	**٩٩٠.
الصلة الوالء المستمر	**٩٩٧.

- يوضح الجدول (٥) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، إذ تراوحت بين (٩٩٠.\*\* - ٩٩٧.\*\*)، وتحدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية ذات قيم مقبولة ودالة إحصائية.

**ثبات أدلة الدراسة:** تم قياس معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا كما يبينه جدول (٦).

#### الجدول ٦: معاملات ثبات كرونباخ ألفا والدرجة الكلية لمحور القيادة الموزعة

كرونباخ ألفا	عدد العبارات	الأبعاد
٩٩٠.	٦	الرؤية والرسالة
٩٩٠.	٦	المؤولية المشتركة
٩٩٢.	٦	تنظيم المدرسة
٩٩١.	٦	قيادة المعلم
٩٩١.	٥	التطوير المهني
٩٩٢.	٦	تفويض السلطة
٩٩٣.	٣٥	الدرجة الكلية

يُلاحظ من الجدول (٦) أن معامل الثبات في كل بعد من أبعاد محور الدراسة الأول هي قيم ذات درجة عالية من الثبات، ومؤشرًا 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:

#### الجدول ٧: معاملات ثبات كرونباخ ألفا والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي

معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات	الأبعاد
٩٨٨.	٩	البعد الأول: الولاء الوجداني / العاطفي
٩٩٩.	٩	البعد الثاني: الولاء الأخلاقي / المعياري
٩٨٧.	٨	البعد الثالث: الولاء المستمر
٩٩٤.	٢٦	الدرجة الكلية

يُلاحظ من الجدول (٧) أن معامل الثبات في كل بعد من أبعاد محور الدراسة الثاني هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرًا على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني؛ وعليه اعتبرت جميع أبعاد المحور الثاني صالحة لأغراض الدراسة.

## متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من المتغيرات المستقلة الآتية:

- (أ) النوع الاجتماعي: ويشتمل على فتدين: (معلم، معلمة).
- (ب) المسمى الوظيفي: ويشتمل على فتدين: (معلم، معلم أول).
- (ج) المؤهل العلمي: ويشتمل على فتدين: (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى).
- (د) سنوات الخبرة: وتشتمل على ٣ مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ 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 الكترونية 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 لسلسلة أسئلة الدراسة وذلك بالإجابة على كل سؤال على حدة ومن ثم مناقشة نتائجه وتفسيره.

### معايير تصحيح أداة الدراسة

للحكم على تقييمات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة، وإجراء المقارنات بين الاستجابات؛ اعتمدت الباحثة المعادلة المستخدمة في تدريج ليكرت الخمسية وهي كالتالي:

طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة وقسمة الناتج على عدد الفئات: = أعلى قيمة (٥) - أدنى قيمة (١) ÷ ٥ = طول الفئة =  $1 - 5 = 5 \div 0,80$  . ومن ثم إضافة الناتج (٠,٨٠) إلى الحد الأدنى للفئة (١) = (١,٨٠)، وهكذا في باقي الفئات، وجدول (٨) يبين معيار الحكم على تقييمات أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات استبيان الدراسة حسب مدى المتوسط الحسابي.

### المجدول ٨: معيار الحكم على النتائج

درجة الممارسة (المستوى)	المتوسط الحسابي (طول الفترة)
منخفضة جداً	من ١ إلى ١,٧٩
منخفضة	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
عالية	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩
عالية جداً	من ٤,٢٠ إلى ٥

درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول، وجدول (٩) يبين ذلك:

### الجدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة مرتبة تنازلياً

الرتبة	م	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	الرؤبة والرسالة	٣,٨٢	٨٦٩	عالية
٢	٢	المسؤولية المشتركة	٣,٧٥	١,٠٢	عالية
٣	٣	تنظيم المدرسة	٣,٧٥	.٩٩٤	عالية
٤	٤	قيادة المعلم	٣,٧١	.٨٧٢	عالية
٥	٥	التطوير المهني	٣,٦٧	.٨٧٢	عالية
٦	٦	تفويض السلطة	٣,٦٥	.٧٦٠	عالية
المتوسط العام					
٣,٧٣					
٠.٧٧٥					
عالية					

يتبيّن من الجدول (٩) أن المتوسط العام للمحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان جاء بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠٧٧٥) وبدرجة الممارسة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك إلى امتلاك مديري المدارس لمقومات تفعيل القيادة الموزعة والمتمثلة في عقد مدير المدرسة لقاءات منتظمة مع المعلمين للباحث حول تحقيق رسالة المدرسة، ومشاركةهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ رؤية ورسالة المدرسة، وحرصه على توزيع المهام الإدارية بين المعلمين لتفادي تضارب الأدوار بينهم، إلى جانب تفویضه للصلاحيات الإدارية بين أكبر عدد ممكن من المعلمين بناء على الكفاءة والخبرة.

كما قد تعزى تلك النتيجة المرتفعة إلى ممارسة مدير المدارس لمبدأ تفویض السلطة، حيث أن مدير المدرسة يفوض الصلاحيات للمعلمين في القيام بعض الأعمال الإدارية، ويوكّل 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.

وتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القحطاني (٢٠٢٠) ودراسة إبراهيم والناصرية (٢٠١٩) التي جاءت نتائجها مرتفعة، في حين تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العيساني والقاسمية (٢٠٢١) ودراسة عباينة (٢٠٢١) التي جاءت نتائجها متوسطة.

### الفرق في درجة ممارسة القيادة الموزعة باختلاف المتغيرات الديموغرافية

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفرق الإحصائية بعًا لمتغير النوع الاجتماعي على النحو التالي:

**الجدول ١٠ : نتائج اختبار (T-test) للكشف عن الفرق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقًا لمتغير النوع الاجتماعي**

النوع الاجتماعي	الأبعاد	معلم	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرؤوية	والرسالة	معلم	١٣٨	٣,٧٨	٩١٩.	-٠,٦٠١	٥٤٨.
		معلمة	١٤٩	٣,٨٥	٨٢٣.		
المسؤولة	المشتراكية	معلم	١٣٨	٣,٦٦	١,٠٩	-١,٤٥٥	١٤٧.
		معلمة	١٤٩	٣,٨٤	٩٤١.		
تنظيم	المدرسة	معلم	١٣٨	٣,٧٥	١,٠٧	-٠,١١٢	٩١١.
		معلمة	١٤٩	٣,٧٦	٩٢٧.		
قيادة المعلم	التطویر	معلم	١٣٨	٣,٧٢	٨٧١.	٢٣٢.	٨١٦.
		معلمة	١٤٩	٣,٦٩	٨٧٥.		
المهني	تفويض	معلم	١٣٨	٣,٦٨	٩٢١.	٢٤٢.	٨٠٩.
		معلمة	١٤٩	٣,٦٦	٨٢٧.		
السلطة	المتوسط	معلم	١٣٨	٣,٦٦	٧٩٤.	٢٥٦.	٧٩٨.
		معلمة	١٤٩	٣,٦٤	٧٣٠..		
العام		معلم	١٣٨	٣,٧١	٨١٨..	-٠,٣٤١	٧٣٣..
		معلمة	١٤٩	٣,٧٤	٧٣٣..		

يتبيّن من الجدول (١٠): عدم وجود فرق 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 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 مدير المدارس يطبقون أبعاد القيادة الموزعة، ويحرصون على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ رؤية ورسالة المدرسة. كذلك قد يعزى إلى أدوار اللجان المشتركة التي تزور مدارس المحافظة لمتابعة وتوجيه مدير المدارس فيما يتعلق بعموم العملية التعليمية التعلمية، هذا بالإضافة إلى أدوار قسم الإشراف الإداري وما يقدم من تغذية راجعة لأداء إدارات المدارس، ودوره كذلك في تبادل الخبرات بين مدير المدارس المحافظة عن طريق تبادل الزيارات المبرمجة والمأهولة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة إبراهيم والناصرية (٢٠١٩)، ونتيجة دراسة عباينة (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموزعة تعزيزًا لتغيير النوع الاجتماعي. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العيساني والقاسمية (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) تعزيزًا لتغيير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح المعلمات.

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعًاً لتغيير المسمى الوظيفي على النحو التالي:

**الجدول ١١ : نتائج اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقًاً لتغيير المسمى الوظيفي**

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرؤيا والرسالة	معلم	١٤٦	٣,٨٠	٩٠٧.	-٤,٠١	٦٨٩.
	معلم أول	١٤١	٣,٨٤	٨٣١.	-	١٥٨.
المسؤولية المشتركة	معلم	١٤٦	٣,٦٧	١,٠٨	١,٤١٦	٨٨٧.
	معلم أول	١٤١	٣,٨٤	٩٤٤.	١,٠٥	١٤٢.
تنظيم المدرسة	معلم	١٤٦	٣,٧٦	٣٧٠.	٣٧٠.	٧١٢.
	معلم أول	١٤١	٣,٧٤	٨٧٠.	٨٧٠.	
قيادة المعلم	معلم	١٤٦	٣,٧٢			

الأبعاد	المسمي الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
معلم أول		١٤١	٣,٦٩	٨٧٦.		
التطوير المهني	معلم	١٤٦	٣,٦٨	٩١٠.	١٦٥.	٨٦٩.
	معلم أول	١٤١	٣,٦٦	٨٣٥.		
تفويض السلطة	معلم	١٤٦	٣,٦٦	٧٨٧.	١٧٥.	٨٦١.
	معلم أول	١٤١	٣,٦٤	٧٣٥.		
المتوسط العام	معلم	١٤٦	٣,٧٢	٨٠٧.	-,٢٣٧	٨١٣.
	معلم أول	١٤١	٣,٧٤	٧٤٠.		

يتبيّن من الجدول (١١): 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 المسمي الوظيفي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير المسمي الوظيفي، في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسات القيادة الموزعة. وقد يُعزى ذلك إلى قناعة مدير 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.

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

## الجدول ١٢: نتائج اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤيا والرسالة	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٣,٨٢	٨٧٢٠.	١١٤.	٩١٠.
	ماجستير فأعلى	٦٥	٣,٨١	٨٦٧.		

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الآخراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المسؤولية المشتركة	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٣,٧٤	المعياري المحسوبة	١٠٠٤	-,٤٥٩
تنظيم المدرسة	ماجستير فأعلى	٦٥	٣,٨٠	٩٧٠٠	٩٧٠٠	٣٤٨٠
قيادة المعلم	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٣,٧٨	٩٦٠٠	١٠٠٠	٩٤٠٠
التطوير المهني	ماجستير فأعلى	٦٥	٣,٦٥	٩٠٥٠	٨٦٣٠	٧١١٠
تفويض السلطة	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٣,٦٨	٩٣٦٠	٨٥٤٠	٣٩١٠
المتوسط العام	ماجستير فأعلى	٦٥	٣,٦٣	٧٨٧٠	٧٥٤٠	-,٠٣٢
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	٩٧٥٠
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	٧٤٩٠

يتبيّن من الجدول (١٢) : 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 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 يُطبق عليهم سياسة القيادة الموزعة حيث تساعده في بناء القدرات وتعزيز المبادرات التي تساهم في تحسين عملية التدريس.

اتفقّت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة إبراهيم والناصرية (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي العلمي. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عباينة (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي العلمي لصالح أعلى من بكالوريوس.

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

**الجدول ١٣: نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموزعة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الحرية	متوسط درجات المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الرؤبة والرسالة	بين المجموعات	١,١٣٢	٢	٥٦٦.	٤٧٤.
	داخل المجموعات	٢١٤,٩٤٨	٢٨٤	٧٥٧.	
	المجموع	٢١٦,٠٨٠	٢٨٦	--	
المؤولية المشتركة	بين المجموعات	٠٠١٨	٢	٠٠٩.	٩٩٢.
	داخل المجموعات	٢٩٧,٥٣٠	٢٨٤	١,٠٤٨	
	المجموع	٢٩٧,٥٤٨	٢٨٦	--	
تنظيم المدرسة	بين المجموعات	١,٣٦٧	٢	٦٨٤.	٥٠٢.
	داخل المجموعات	٢٨١,١٢٣	٢٨٤	٩٩٠.	
	المجموع	٢٨٢,٤٩٠	٢٨٦	--	
قيادة المعلم	بين المجموعات	١,٦٥٠	٢	٨٢٥.	٣٣٩.
	داخل المجموعات	٢١٥,٦٢٥	٢٨٤	٧٥٩.	
	المجموع	٢١٧,٢٧٥	٢٨٦	--	
التطوير المهني	بين المجموعات	٠,٦٧٧	٢	٣٣٩.	٦٤٢.
	داخل المجموعات	٢١٦,٩١٣	٢٨٤	٧٦٤.	
	المجموع	٢١٧,٥٩٠	٢٨٦	--	
تفويض السلطة	بين المجموعات	١,٣٧٦	٢	٦٨٨.	٣٠٥.
	داخل المجموعات	١٦٤,٠٠٣	٢٨٤	٥٧٧.	
	المجموع	١٦٥,٣٧٩	٢٨٦	--	
المتوسط العام	بين المجموعات	٠,٠٩٦	٢	٠٤٨.	٩٢٤.
	داخل المجموعات	١٧٠,٩٩٣	٢٨٤	٦٠٢.	

الأبعاد	المجموع	مصدر التباین	مجموع مربعات الحرية	درجات متوسط المربعات	قيمة F الإحصائية	الدلالة
	المجموع		١٧١,٠٨٨	٢٨٦	--	

يتبيّن من الجدول (١٣) : 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 عباينة (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما اختلفت الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة العيساني والقاسمية (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة بين ذوي الخبرة من ٢٠ سنة وأكثر من ٢٠ سنة وأقل من ٢٠ سنوات لصالح ذوي الخبرة من ١٠ - ٢٠ سنة وأكثر من ١٠ سنة، وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة إبراهيم والناصرية (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح ٨ سنوات فأكثر.

#### مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني، ويبيّن ذلك الجدول (٢٠) التالي:

الجدول ٤ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الولاء التنظيمي

الرتبة	الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢	١	الولاء الأخلاقي / المعياري	٣,٧٧	٩٣٦٠	عالية
٣	٢	الولاء المستمر	٣,٧٦	٩٤٦٠	عالية

الولاء الوجدي / العاطفي	١	٣
المتوسط العام	٣,٧٢	٧٦٩.

يبين من الجدول (١٤): أن المتوسط العام للمحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان جاء بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٨٣٩.) وبدرجة الممارسة (عالية)، ولربما يعزى ذلك إلى ارتباط المعلمين بالمدرسة وولائهم للعمل بها وسعيهم المثمر البناء لتحقيق أهداف المدرسة. واتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحسيني (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى أن ممارسة الولاء التنظيمي بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت بدرجة عالية. واتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدهام (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة عالية، كما اتفقت مع نتائج دراسة الحصنة وعطية (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة جاء بدرجة عالية.

**الفرق في الولاء التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية**

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

**الجدول ١٥ : اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي**

النوع	الأبعاد	الاجتماعي	العدد	المتوسط	الاخلاف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الولاء الوجداني / العاطفي	معلم	معلم	١٣٨	٣,٦٩	٨٣٤.	-٠,٦١٨	٥٣٧.
	معلمة	معلمة	١٤٩	٣,٧٥	٧٠٤.		
الولاء الأخلاقي / المعياري	معلم	معلم	١٣٨	٣,٧٨	٩٩٩.	١٠٧.	٩١٥.
	معلمة	معلمة	١٤٩	٣,٧٧	٨٧٨.		
الولاء المستمر	معلم	معلم	١٣٨	٣,٦٩	١,٠٧	-١,٠٦٥	٢٨٨.
	معلمة	معلمة	١٤٩	٣,٨١	٨١٤.		
المتوسط العام	معلم	معلم	١٣٨	٣,٧٢	٩٢٤.	-٥,٥٢٤	٦٠١.
	معلمة	معلمة	١٤٩	٣,٧٧	٧٥٣.		

يتبين من الجدول (١٥) : 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 النوع الاجتماعي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى برامج التنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس في رعاية الولاء التنظيمي، كما أن لقسم الادارة المدرسية بالمدırية دور فاعل في تناقل الخبرات بين مديري مدارس المحافظة، يضاف إلى ذلك قنوات التواصل الاجتماعي في إسهامها في تبادل الخبرات بين المديرين كل ذلك أسلهم في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بالإضافة لدور المركز التخصصي في تقديم برامج تنمية مهنية نوعية لمعظم مديرى مدارس المحافظة كبرنامج القائد التأملي وبرنامج القائد الملهم صاحب الرؤية وغيرها من البرامج ذات الصلة.

اختللت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هديب (٢٠١٨)، 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 (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

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

**الجدول ١٦: 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)	مستوى الدلالة المحسوبة
الولاء الوجداني / العاطفي	معلم	١٤٦	٣,٧٠	٨٢٤٠	-,٤٨٢	٦٣٠.
	معلم أول	١٤١	٣,٧٤	٧٠٩٠		
الولاء الأخلاقي / المعياري	معلم	١٤٦	٣,٧٧	٩٩٦٠	٠١٦٠	٩٨٧.
	معلم أول	١٤١	٣,٧٧	٨٧٤٠		

الأبعاد	المسمي الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الولاء المستمر	معلم	١٤٦	٣,٧٠	١,٠٦	-١,٠٢٤	٣٠٧٠.
	معلم أول	١٤١	٣,٨١	٨١٣٠.		
المتوسط العام	معلم	١٤٦	٣,٧٣	٩١٣٠.	-٥,٥٢	٦١٦٠.
	معلم أول	١٤١	٣,٧٧	٧٥٧٠.		

يبين من الجدول (١٦) : 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 المسمي الوظيفي ، مما يعني أنه لا يوجد تأثير واضح لمتغير المسمي الوظيفي ، في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الولاء التنظيمي ، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع المستويات الوظيفية تؤمن بفاعلية قيادة بالمدرسة مما يخلق ليهم ولاء وانتماء تجاه المدرسة ورغبتهم في استمرارية العمل بها . ولم تتعثر الباحثتان على دراسات تناولت متغير المسمي الوظيفي .

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

الجدول ١٧ : نتائج اختبار (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الولاء الوجداني / العاطفي	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٣,٧٣	٧٦٥٠.	٢٧٧٠.	٧٨٢٠.
	ماجستير فأعلى	٦٥	٣,٧٠	٧٨٨٠.		
الولاء الأخلاقي / المعياري	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٣,٧٩	٩٤٣٠.	٦٦٧٠.	٥٠٥.
	ماجستير فأعلى	٦٥	٣,٧٠	٩١٦٠.		
الولاء المستمر	بكالوريوس فأدنى	٢٢٢	٣,٧٦	٩٥٩٠.	-٠,٠٤٨	٩٦١٠.

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة	المعنى المعياري	الانحراف المحسوبية	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	الأبعاد
	٩٠٩.	٣,٧٦	٦٥	ماجستير فأعلى			
٧٤٢.	٣٢٩٠.	٨٤٦.	٣,٧٦	٢٢٢	بكالوريوس فأدنى		المتوسط العام
		٨١٧.	٣,٧٢	٦٥	ماجستير فأعلى		

يبين من الجدول (١٧) : 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 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 إدراكيهم للأسباب والدوافع التي تؤدي لانتسابهم للمدرسة نتيجة كونها أسباب ودافع واحدة لدى جميع المعلمين.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هديب (٢٠١٨)، 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 العلمي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الدهام (٢٠١٩)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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

#### الجدول ١٨ : 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 الحرية	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F الإحصائية	الدلالة
الولاء الوج다كي /	بين المجموعات	٤٥٦	٢	٢٢٨٠.	٣٨٤٠.	٦٨١.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	الأبعاد
		٥٩٣.	٢٨٤	١٦٨,٥٥٣	داخل المجموعات	العاطفي
		--	٢٨٦	١٦٩,٠٠٩	المجموع	
٨٠١.	٢٢٢.	١٩٦.	٢	.٣٩٢	بين المجموعات	الولاء الأخلاقي /
		٨٨٢.	٢٨٤	٢٥٠,٣٦٠	داخل المجموعات	المعياري
		--	٢٨٦	٢٥٠,٧٥١	المجموع	
٩٢٩.	٠٧٤.	٠٦٦.	٢	.١٣٣	بين المجموعات	الولاء المستمر
		٩٠١.	٢٨٤	٢٥٥,٧٧٧	داخل المجموعات	
		--	٢٨٦	٢٥٥,٩١٠	المجموع	
٩٠٦.	٠٩٩.	٠٧٠.	٢	.١٤٠	بين المجموعات	
		٧٠٨.	٢٨٤	٢٠٠,٩٧٨	داخل المجموعات	المتوسط العام
		--	٢٨٦	٢٠١,١١٨	المجموع	

أختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدهام (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي تعزيز لمتغير سنوات الخبرة.

### العلاقة بين القيادة الموزعة والولاء التنظيمي

تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الحكومية ومستوى الولاء التنظيمي. واعتمدت الدراسة جدول (١٩) لتحديد مستويات الارتباط بين المحورين استناداً على بعض المراجع ذات الصلة في التحليل الإحصائي مثل (أمين، ٢٠١٠).

**الجدول ١٩ : درجات معامل الارتباط**

درجة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيف جداً	٠,٢٩ - ٠
ضعيف	٠,٣٠ - ٠,٤٩
متوسط	٠,٥٠ - ٠,٦٩
قوي	٠,٧٠ - ٠,٨٩
قوي جداً	٠,٩٠ - ١

**الجدول ٢٠ : يبين معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديرى المدارس للقيادة الموزعة ومستوى الولاء التنظيمي**

الدرجة الكلية	الولاء	الولاء	البيان	الأبعاد
التنظيمي	الأخلاقي / الولاء المستمر	الوجداني / المعياري	العاطفي	
**٨٧٤.	**٨٥٠.	**٨١٩.	**٨٢٧.	معامل الارتباط
٠٠٠.	٠٠٠.	٠٠٠.	٠٠٠.	الدلالة
٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	العدد
قوية	قوية	قوية	قوية	درجة الارتباط
**٨٩٣.	**٨٩٣.	**٨٥٩.	**٧٩٠.	معامل الارتباط
٠٠٠.	٠٠٠.	٠٠٠.	٠٠٠.	الدلالة
٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	المشتركة
قوية	قوية	قوية	قوية	درجة الارتباط
**٩٢٨.	**٨٧٥.	**٩٢٢.	**٨٤٤.	معامل الارتباط
٠٠٠.	٠٠٠.	٠٠٠.	٠٠٠.	الدلالة

  

الملف	العنوان	الكلمات المفتاحية	الكلمات المفتاحية	الكلمات المفتاحية
٢٠٢٣	القيادة الموزعة والولاء التنظيمي	القيادة الموزعة	الولاء التنظيمي	الهندسة
٢٠٢٣	القيادة الموزعة والولاء التنظيمي	القيادة الموزعة	الولاء التنظيمي	الهندسة
٢٠٢٣	القيادة الموزعة والولاء التنظيمي	القيادة الموزعة	الولاء التنظيمي	الهندسة

الدرجة الكلية	الولاء	الولاء	البيان	الأبعاد
التنظيمي	الأخلاقي / مستوى الولاء	العياري	العاطفي	
٢٨٧	الولاء المستمر	٢٨٧	٢٨٧	العدد
قوية جداً	قوية	قوية جداً	قوية	درجة الارتباط
**٦٨٤.	**٦٢٥.	**٦٦٩.	**٦٥٨.	معامل الارتباط
٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	الدلالة
٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	العدد
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	درجة الارتباط
**٧٩٥.	**٧٠٨٠.	**٦٦٢٠.	**٩٢٤٠.	معامل الارتباط
٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	الدلالة
٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	العدد
قوية	قوية	متوسطة	قوية جداً	درجة الارتباط
**٧٠٧٠.	**٦١٥٠.	**٥٩١٠.	**٨٣٦٠.	معامل الارتباط
٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	الدلالة
٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	العدد
متوسطة	متوسطة	متوسطة	قوية	درجة الارتباط
**٩٥٤.	**٨٩٧٠.	**٨٩٠٠.	**٩٤١٠.	معامل الارتباط
٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	الدلالة
٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	٢٨٧	العدد
قوية جداً	قوية	قوية	قوية جداً	درجة الارتباط

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يبين الجدول رقم (٢٠) 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 قوية جداً، ودالة إحصائياً بين البعد الثاني: المسؤولية المشتركة وجميع أبعاد الولاء التنظيمي، والأداة ككل، وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية 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 مديرى المدارس ارتباطاً بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط فيما بين (٥٩١.٠٩٤٠\*\*)، 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 وإنتجاجية المؤسسة التعليمية وتعزيز العلاقات داخلها.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسيني (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠٠١) بين أبعاد ممارسة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، وكذلك اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الدهام (٢٠١٩)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية لمعلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في لواء الموقر والولاء التنظيمي.

## التوصيات

### أ) ممارسة القيادة الموزعة:

١) تنظيم برنامج تبادل زيارات بين مديرى 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.

٢) عقد حلقات نقاشية عن بعد بين مديرى مدارس محافظة الوسطى وعدد من المحافظات فترة يومي الإنماء المهني؛ لعرض تجاربهم الناجحة في مجال قيادة المدارس، مع التركيز على أبعاد القيادة الموزعة.

### ب) الولاء التنظيمي:

١) تكليف بعض إدارات المدارس بعقد ندوات ومحاضرات توعوية في أبعاد الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الأخرى بالمحافظة.

٢) نشر ثقافة الولاء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية وغير التعليمية على مستوى السلطنة، من خلال إعداد برامج تدريبية مسجلة إلكترونياً تناقش أبعاد الولاء التنظيمي المختلفة.

### ج) دراسات وبحوث مقترحة:

١) القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء للمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

٢) العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي للعاملين في المديريات التعليمية بسلطنة عُمان.

٣) درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

### شكر وتقدير

تزجي المؤلفتان خالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الدراسة إثراء لساحة البحث العلمي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

### إقرار المصالح

تؤكد المؤلفتان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

### المصادر والمراجع

أبا حسين، شذى عبد الرحمن؛ السبيسي، عبيد بن عبد الله. (٢٠٢٠). 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، ٢(٢١)، ٣٠٧-٣١٣.

إبراهيم، حسام الدين السيد؛ الناصرية، أمل حمد. (٢٠١٩). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان. مجلة المعرفة التربوية، ٧(١٤)، ٢٩-٦٤.

آل منصور، علي إسماعيل. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٢٠)، ٣٧٩-٤٣٦.

البارودي، منال احمد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين . مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الجريدة، محمد سليمان؛ النابعي، ناصر بن حمدان. (٢٠١٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، ٢(٢٠)، ٦١-٨٤.

الحرافي، حارب بن محمد. (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مدير التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعزليهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

الحربي، خليل ضيف الله. (٢٠١٦). واقع ممارسة القادة الأكادميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. ٦٨٧ . ٣٥ (١٧٠) .

حسن، سامية رحي؛ إبراهيم، حسام الدين السيد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١٦)، ٣٤٥-٣٧٨.

الحسيني، محمد هناع جاسم. (٢٠٢١). درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها باللواء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، (٢٩)، ٣٩١-٤٢٢.

الخصنة، علي سعيد؛ عطية، محمد عبد الكريم. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها باللواء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، (٣٥)، ١-٣٢.

الدهام، غسان عوض. (٢٠١٩). القيم القيادية لدى مدير المدارس الثانوية في لواء الموقر وعلاقتها بمستوى اللواء التنظيمي لدى المعلمين. دراسات، (٧٨)، ١٤-٣٧.

الدهيشي، سعود عامر (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

الشيباب، أحمد محمد؛ أبو حمور، عنان محمد. (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة .الأردن.  
عبابنة. نور عبد المجيد خليل. (٢٠٢١). متنبئات القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبة إربد. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] ، جامعة اليرموك، الأردن.

العيadiani، خلفان بن عيسى بن علي. (٢٠١٨). 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. (٢٠٢٠). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلياني، عبيد الله عبد الله ؛ الألفي، أشرف عبده. (٢٠١٧). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة. مجلة العلوم التربوية، (٣)، ٢٣٦-٢٦٣.

العيسياني، سلطان سالم؛ القاسمية، عايدة بطي. (٢٠٢١). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف "٥ - ١٠" بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٢٢(٢)، ٢٦١-٣٠٧.

القططاني، عبد الله مسفر. (٢٠٢٠). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٢٤(١)، ١٩٩-٢١٦.

كلليب، عبد العزيز محسن. (٢٠٢١). القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. *مستقبل التربية العربية*، ٢٨(١٣١)، ٧٧-١٠٠.

الحارمة، أميرة محمد. (٢٠١٨). 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. (٢٠١٨). أصول الإدارة والتنظيم. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

هديب، ألاء عزت. (٢٠١٨). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، الجامعة الهاشمية، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٠). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الإصدار الحادي والخمسون ٢٠٢١/٢٠٢٠ م. سلطنة عمان.

اليحيى، حصة فيصل. (٢٠٢١). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٢(٢)، ٢٧٥-٢٨٣.

اليعقوبية، سوسن سعود ؛ العنبوصي، سالم سليم؛ العاني، وجيهة ثابت. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها بعض التغيرات الديمografية. *المجلة التربوية للدولة المتخصصة*، ٤(٣)، ٧٨-٩٩.

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.