



**ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في
محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان**

**The Practice of Agile Leadership among Basic Education
Schools principals and its Relationship to the Organizational
Commitment of Teachers in the North Al Batinah
Governorate in the Sultanate of Oman**

إعداد

**أسماء بنت محمد بن عبيد السعدية
Asmaa Muhammad Ubaid Al-Saadia**

وزارة التربية والتعليم

**د. ربيع بن المرّ بن علي الذهلي
Dr. Rabei Al-Murr Ali Al-Zhahli**

جامعة نزوى

**د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية
Dr. Radhya Sulaiman Nasser Al Habsiyya**

جامعة نزوى

Doi: 10.21608/jasep.2024.353489

استلام البحث: ٢٠٢٤/ ٢/ ٦

قبول النشر: ٢٢/ ٢/ ٢٠٢٤

السعدية، أسماء بنت محمد بن عبيد و الذهلي، ربيع بن المرّ بن علي و الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر (٢٠٢٤). ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، مصر، ٨، (٣٨) أبريل، ١ - ٣٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التَّعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، حيث تكونت من محورين القيادة الرشيقة له (٢٥) فقرةً، والالتزام التنظيمي له (١٨) فقرةً، وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة، طُبِّقَت على عَيِّنة من (٥٢٢) معلِّمًا ومعلِّمةً. وتوصَّلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة مديري مدارس للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاءت مرتفعة جدًا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالَّة إحصائيًّا بين أبعاد مقياس القيادة الرشيقة، وأبعاد الالتزام التنظيمي للمعلمين، حيث تراوحت قوة العلاقة الارتباطية بين الدرجة المتوسطة والقوية. وأوصت الدراسة بقيام المعهد التخصصي للمعلمين بإعداد برامج تدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية لدى مديري المدارس، وتسهم في رفع مستوى كفاءتهم المهنية، ومواصلة مدير المدرسة الجهود في توفير مناخ يشجع، ويحفز المعلمين على الإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الرشيقة، الالتزام التنظيمي، محافظة شمال الباطنة، سلطنة عُمان.

Abstract:

The current study aimed to identify the degree to which school principals practice agile leadership and its relationship to the organizational commitment of teachers in basic education schools in the North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, the descriptive, correlational approach was used, and the questionnaire was used as a tool to obtain data for the study, as it consisted of two axes: agile leadership. It has (25) items, and organizational commitment has (18) items. After verifying the validity and reliability of the tool, it was applied to a sample of (522) male and female teachers. The study concluded that the degree to

which school principals practiced agile leadership from the point of view of teachers was high. The results of the study also showed that the level of organizational commitment for teachers was very high, and the study concluded that there was a positive and statistically significant correlation between the dimensions of the agile leadership scale and the dimensions of organizational commitment for teachers, where the strength of the correlation ranged between moderate and strong.

Keywords: leadership, agile leadership, organizational commitment, North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman.

مقدمة

تفيض الأدبيات الإدارية الحديثة بالحديث عن القيادة بأشكالها المتنوعة؛ فهي تعدّ مدخلا رئيساً لتطور المؤسسة التعليمية واستمراريتها من خلال التركيز على أداء وسلوك القائد التربوي، وتأثيره على العاملين بالمؤسسات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بها، فالقائد التربوي الناجح قادر على مواكبة المتغيرات العالمية السريعة من خلال توظيف الأنماط القيادية المستحدثة في جميع جوانب العمل؛ وصولاً إلى إلهام وتحفيز العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم.

حيث يعد القائد من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات الحكومية أو الخاصة؛ نظراً للمهام والواجبات والأعمال التي يمارسها مع العاملين في المؤسسة، والتي تتمثل في إشراكهم في إصدار القرارات والأوامر، وإعطاء التوجيهات والتعليمات، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل؛ وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة (أبو عابد، ٢٠١٨).

ومن المفاهيم القيادية الحديثة التي تناولها الباحثون القيادة الرشيقة؛ نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة التعليمية، حيث ارتبط مفهوم الرشاقة بالعملية الإنتاجية للإشارة إلى السلوكيات، إذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة، منها: مساعدة الأفراد واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد، والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية، والتحسين المستمر (Puvanasveran, ٢٠٢١). وقد عرّفها لاجون بلوم (Ligunblom, ٢٠١٢) بأنها "تلك السلوكيات التي من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل" (P, ٥٦)، بينما عرّفها بوفاناسفيران (٢٠٢١) Puvanasveran أن القيادة الرشيقة هي "السلوكيات التي تعمل على مساعدة الأفراد، واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك

الرؤية المستقبلية والأهداف والالتزام المستمر". (P.٩٣١)، كما يُعرّف كرادون (٢٠١٥) Cardon القيادة الرشيقة بأنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر، واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج" (P.٤٥).

ومما لاشك فيه أصبحت القيادة الرشيقة طريقاً مهماً؛ لتحسين أداء المؤسسات حيث تقوم فلسفة هذا النوع من القيادة على التحسين المستمر وتحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة للزبائن من خلال تقليل الهدر، حيث أشار كلوبيير وبينديرجاست Klopper and Pendergast (٢٠١٧) إلى مزايا القيادة الرشيقة المتمثلة في السيطرة والتحكم من خلال تحقيق أفضل استفادة من الوقت وتقليل الفاقد من الطاقات، وأضاف الفتلاوي (٢٠١٧) مزايا أخرى تتمثل في تحقيق أفضل لماهية الأدوار والتطبيقات الرشيقة المتمثلة في تبادل المعلومات والتغذية الراجعة، بالإضافة إلى أنّ القيادة الرشيقة تساعد على إيجاد روابط جيدة بين القائد والعاملين ، قائمة على الاحترام المتبادل والود والمحبة.

كما أنّ القائد الرشيق له مجموعة من السمات تميزه عن غيره، فقد ذكر جرين وليندمان (٢٠٢٠) Gren and Lindman هذه السمات منها: التواضع حيث ينسجم القائد مع التابعين، وسمة الهدوء وتتمثل عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد، فالهدوء يمكّن القائد من العمل بعمق، والنظر إلى الأمر من كل جوانبه، ومن السمات أيضاً: الحكمة في التصرف، تتمثل في قدرة القائد على تحقيق التوازن بين المدخلات والمتطلبات من الأعمال.

وعطفاً على ما سبق يرى الباحثون أنّ القائد الرشيق يمتلك سمات ذات أهمية أخرى تؤهله لقيادة العاملين بالمدرسة ومنها: الصبر على الظروف الطارئة، وكيفية التعامل معها بحكمة وصبر وخاصة أثناء حدوث الأزمات، سواء أكانت أزمة قصيرة المدى أو طويلة المدى، من خلال عمل الباحثون في مجال الإدارة لمدة تجاوزت عشر سنوات ترى أهم سمة بين القائد والعاملين أنّ تكون بينهما ثقة متبادلة؛ ليتم العمل بكل كفاءة وفاعلية داخل المدرسة، وكذلك قدرة القائد على التواصل والتعاون مع جميع العاملين بالمؤسسة وخارجها.

وتعتبر القيادة الرشيقة من الأتماط القيادية الحديثة حيث لها مجموعة من المبادئ ترتكز عليها ذكرها بن وارث وجابة (٢٠١٦) تتمثل في أنّ القرارات تكون طويلة الأمد، وخلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة، واعتماد نظام السحب بدل الدفع، وانسيابية الأنشطة، واتباع التحسين المستمر، والإدارة المرنة.

ونظراً للاهتمام بالقيادة الرشيقة فقد صنّف الزهراني (٢٠١٨) القيادة الرشيقة إلى أربعة أبعاد تتمثل في: البعد الأخلاقي من خلال غرس المبادئ الأخلاقية، وبثها

بين العاملين كالعدل، والمساواة، والصدق، والالتزام. البُعْدُ السياسي من خلال قدرة القائد على التفاوض والإقناع وإقامة علاقات ندية. البُعْدُ التحويلي ويتمثل في قيام القادة بدور وكلاء أخلاقيين. البُعْدُ الإداري ويتم من خلال العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والإشراف، وتقييم الأداء؛ لمعرفة جوانب القوة والضعف.

وتعد القيادة الرشيقة من أبرز الأنماط القيادية في المجال التعليمي، وتكمن أهميتها من خلال الاهتمام بزيادة مستوى الأداء لدى العاملين، وسرعة الإنجاز من خلال كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة وزيادة الإبداع، وخلق ثقافة مؤسسية رشيقة تعمل على وضع الخطط البديلة، واستشراف المستقبل مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالعاملين، والمشاركة في صنع القرار، وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية (٢٠١١)، (Mathebula).

وبيّن شبات (٢٠٢٠) أنّ القيادة الرشيقة لها أهمية للمؤسسة التعليمية، وما هي إلا انعكاس على شخصية القائد، وما يتمتع به من قدرات ومهارات تميزه عن غيره من الأفراد، وقدرة القائد الرشيق على التحفيز المستمر للعاملين لممارسة أعمالهم، والابتعاد عن الصراعات الداخلية، ونشر الاحترام والتعاون بين العاملين، كل هذا من شأنه أن يولد بيئة عمل محفزة للعاملين داخل المؤسسة التربوية، وبالتالي سوف يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

ومع وجود القيادة الرشيقة التي تؤدي دورًا حيويًا فعالًا من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، ووجود قيادات تربوية ذات كفاءة تقوم بأدوار إبداعية قادرة على الاهتمام بالعاملين، وتقديم خدمات تنافسية للأفراد من أجل تحقيق وتنفيذ متطلبات كافة الأطراف في المدرسة، وضمن الأهداف المستقبلية من الإبداع والتميز (الداوود، ٢٠٢٠).

ومما لا شك فيه يعدّ الالتزام التنظيمي عنصرًا مهمًا وحيويًا يساعد المؤسسة التعليمية لبلوغ أهدافها بأقل جهد ووقت، وخاصة ونحن نعيش في عصر المتغيرات السريعة، فالالتزام التنظيمي يساعد العاملين على الإبداع والثقة بين القائد والزملاء، ويساهم أيضًا في تطوير أداء المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات؛ ولذا نجد بأنّ موضوع الالتزام التنظيمي حظي باهتمام الكثير من الباحثين والتربويين؛ لما له من تأثير واضح على سلوكيات القائد والعاملين في المؤسسات، حيث نجد أنّ القيادات الإدارية تسعى جاهدة إلى تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة. (إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)،

ويُعرّفُ شما (٢٠١٨) الالتزام التنظيمي بأنه "قدرة الفرد على تفانيه في العمل وتوظيف كل قدراته وإمكاناته من أجل تحقيق أهداف مؤسسته دون النظر إلى القيمة المادية المتحققة من قبل المؤسسة". (ص. ٢٦)، وأشار هريس (٢٠٠٣)



Herris بأن الالتزام التنظيمي "ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها" (٣٢.P). وعرفها فورستر (٢٠٠٠) Forrester بأنه "استمرار العلاقة بين الفرد والمنظمة وإبراز الفرد لقدراته، والخروج من المستوى الطبيعي للأداء في سبيل دعم المنظمة". (٦٧.P) وقد عرفها حلس (٢٠١٢) بأنه "شعور الفرد القوي في الاستمرار كعضو في المؤسسة، والاستعداد لبذل أقصى ما لديه من جهد، وإيمانه القوي بأهداف المؤسسة إلى الدرجة التي ينصهر فيها، ويتفخر بها" (ص. ٣٩).

ونجاح المؤسسة في تأدية أدوارها لتحقيق الالتزام التنظيمي يجب أن يكون من خلال قائد يعي بمفهوم القيادة الرشيقة، وأهميتها ومجالاتها وأبعادها المختلفة. (بركات، ٢٠٢٠) فالالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال التزام الأفراد بالسلوكيات الإيجابية، ويعد مؤثراً في السلوك التنظيمي الإيجابي، والقضاء على السلوكيات غير المرغوبة التي قد تؤثر على أداء المؤسسة وتميزها وتحقيق أهدافها (العميان، ٢٠٠٥). كما وابتثت أهمية الالتزام التنظيمي داخل الحقل التربوي؛ من خلال النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه منظم ومشكل للقيم الإسلامية والاجتماعية لدى الطلبة، حيث تشكل المدرسة بجوانبها المختلفة المادية والمعنوية منظومة متكاملة لتأهيل الطلبة خلقياً ومعرفياً (رابعة، ٢٠١٦).

ونظراً لأهمية القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي في البيئة المدرسة أجرى العديد من الباحثين عدد من الدراسات، حيث أجرى دراسة السواعير (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المعلمين، وأتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة في جميع المجالات.

وأجرى العنزي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم، واتبع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٩) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد.

أما دراسة عضوم (٢٠٢١) فقد هدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة (١٧٥) موظفاً، وأظهرت

نتائج الدراسة أن مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة جاء مرتفعاً، كما لا يوجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي.

وفي دراسة الأسود(٢٠٢١) التي هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٤٢٠) معلماً من المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وجاءت أهم نتائجها أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين قد حصلت على درجة كبيرة، .

وجاءت دراسة السليحات(٢٠٢١)؛ للتعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عُمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وجاءت أهم نتائجها الدرجة الكلية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط.

أجرى تناول كونغ وآخرون (٢٠٢٠) Congge, et al. دراسة هدفت إلى البحث في دور مدير المدرسة لتنفيذ سياسة التعليم عن بُعد باتباع القيادة الرشيقة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة(٧٢) معلماً ومدير مدرسة في إندونيسيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة استخدم القيادة الرشيقة كمفهوم للتنفيذ الإداري الأكثر كفاءة وفعالية، لا سيما في حالة جائحة(Covid-١٩) في التعلم عن بُعد، حيث تنفذ القيادة الرشيقة التي يتبعها المدير في المدرسة البراعة القيادية، والتي تشمل الحساسية الإستراتيجية، ووحده القيادة، وسيولة الموارد وثيقة الصلة بالموضوع.

وتناولت دراسة كلوبير وبندراس (٢٠١٧) Klopper & pendegast البحث في قضية القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الإسترالي للمعلمين من خلال عملية ثلاث مراحل: الإصلاح والتجديد والتفكير، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في التعليم الأولي الإسترالي للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه كان هناك مساهمة كبيرة حول القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الإسترالي للمعلمين من خلال إبراز العوامل المساعدة التي تمت مواجهتها خلال عملية التجديد والإصلاح.

كما أجرى العديد من الباحثين دراسات تناولت الالتزام التنظيمي، فقد أجرى المطيري(٢٠٢٢) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري

المدارس الحكومية في الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٨٦) معلّمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في منطقة الفروانية التعليمية بالكويت جاءت بدرجة كبيرة.

جاءت دراسة العبادي (٢٠٢٢) للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة المرئية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستعانت بالاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٣٠) معلّمًا ومعلمة، وجاءت أهم نتائجها تشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم جاء مرتفعًا في كافة المجالات.

بينما أجرى العنزي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تحسين النظام التعليمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بالمملكة العربي السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستعان الباحث بالاستبانة أداة للدراسة، حيث بلغت عيّنة الدراسة (١١٧) قائدًا مدرسيًا، وجاءت أهم نتائجها تشير إلى أن درجة موافقة عيّنة الدراسة على واقع تحسين النظام التعليمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاءت متوسطة على جميع الأبعاد.

وتناول الخالدي (٢٠٢١) دراسة هدفها معرفة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى التنظيمي لدى معلمي مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بالأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي إلى جانب المنهج النوعي، والاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات، وبلغت عيّنة الدراسة (٣٠٥) معلم ومعلمة، وجاءت أهم نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعًا.

وتناولت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٠) التعرف على الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة والمقابلة الشخصية مع مديري المدارس الثانوية العامة كوسيلة للحصول على البيانات، وبلغت عيّنة الدراسة (٤١٧) معلّمًا ومعلمة من معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة، وجاءت أهم نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة جاءت متوسطة.

أجرى جوانجز وجنان ومومير Guangxi , jianan , & Muammer (٢٠١٩) دراسة هدفت للتعرف إلى تصورات القيادة الأخلاقية للمشرف التربوي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مجالس التنظيم العام، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة أداة للدراسة، بلغت عيّنة الدراسة (٢٨٢) من

المعلمين ومديري المدارس، وكانت أهم نتائجها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وأن الانحراف في التنظيم الإداري على مستوى المدرسة يكون أعلى عندما يكون هناك ممارسة أدنى من القيادة الأخلاقية.

بينما تناول سيرنف انسن وسيلفي (٢٠١٦) Srinivasan and Selvi دراسة هدفت للتعرف إلى درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الهند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستعانت بالاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٠) معلم ومعلمة، وكانت أهم نتائجها: وجود درجة عالية من الالتزام لدى المعلمين بغض النظر عن جنسهم، وكشفت النتائج أن للمعلمين في المدينة درجة التزام أعلى من معلمي المدارس القروية، وكذلك الأمر بالنسبة لمعلمي المدارس الحكومية مقارنة مع معلمي المدارس الخاصة.

وجاءت دراسة لورتون (٢٠١٦) Lurton للتعرف على العلاقة ما بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية بجامعة نورث كالولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١١٩) عضوًا من هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بشكل مرتفع.

وتناولت دراسة كليبي وكوريوماز (٢٠١٦) Celebi & Korumaz معرفة العلاقة بين ولاء المعلمين لمديريهم والالتزام التنظيمي لمدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٤١٢) معلمًا يعملون في مدينة بتركيا، وأظهرت نتائجها: أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء للمدير والالتزام التنظيمي للمعلمين.

بينما هدفت دراسة أكرم وحاج وكيران (٢٠١٦) Akram, Hag & Kiran إلى المقارنة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لمديرية مدارس الثانوية في إقليم البنجاب في باكستان، استخدمت الدراسة المسحية والمنهج الوصفي، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٠٥) من مديري المدارس الثانوية، وجاءت أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لمديري المدارس.

وتعقيبًا حول ما جاء من دراسات سابقة نجد أن هناك أوجه للاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، حيث اشتركت الدراسة مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في استخدام المنهج الوصفي للدراسة ما عدا دراسة الخالدي (٢٠٢١) التي استخدمت المنهج المختلط، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداة للبحث، وهي الأداة

ذاتها المستخدمة في أغلب الدراسات سابقة العرض، ما عدا دراسة الخالدي (٢٠٢١) التي استخدمت الاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات، وتشابهت الدراسة مع دراسة السواعير (٢٠٢١)، ودراسة الأسود (٢٠٢١)، ودراسة السليحات (٢٠٢١)، ودراسة الغامدي (٢٠٢١)، وعبد النعيم (٢٠٢٠)، والخالدي (٢٠٢١)، والعبادي (٢٠٢٢)، ودراسة (Celebi & Korumaz, ٢٠١٦)، و(٢٠١٦) (Guangxi , jianan , & (2016 Srinivasan and Selvi,)، (Lurton,) Muammer, ٢٠١٩)، في اختيار المعلمين عينة الدراسة، أما الدراسات السابقة الأخرى فكانت عينة الدراسة من القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية والخدمية. وتمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب تحديد طرائق توثيق مشكلة الدراسة من نتائج البحوث والدراسات السابقة، واختيار المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة؛ بسبب مناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية، وإثراء الإطار النظري للدراسة، والمفاهيم المتعلقة بها كل على حدة من جوانب مختلفة. وفي تحديد المعالجات الإحصائية التي سٌتُخدَم في الدراسة الحالية، والتعرف على كيفية استخلاص نتائج الدراسة، ووضع توصياتها ومقترحاتها. وفي سلطنة عُمان تقوم الحكومة بترشيح الأعمال الإدارية في مختلف الوزارات والمؤسسات الرسمية؛ رغبة منها في تحقيق أكبر لمعدلات الأداء والإنتاجية، ويقال من الفاقد والهدر في الإنتاجية وفي الأموال ، ويعرقل سير الإجراءات، كما سعت الحكومة إلى إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات، وتقليص بعضها ودمج بعضها الآخر. صاحب ذلك إعداد برامج تستهدف القيادات، وبرامج أخرى تستهدف مديري الدوائر ورؤساء الأقسام. وفي هذا السياق سعت وزارة التربية والتعليم من خلال المعهد التخصصي للمعلمين وبرنامج القيادة المدرسية إلى تدريب القادة التربويين على أنماط مختلفة من القيادة، ودورها للرفقي بالمؤسسات التربوية، وكيفية مواجهة التحديات والمتغيرات المستمرة، كذلك وضع جدول زيارات للمشرفين التربويين؛ لمساندة القادة من خلال الدورات التدريبية سواء عن بعد أو حضوري لتدريبهم، ولماكبة المستجدات الدائمة والطارئة من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية مختلفة

ونظرا لأهمية القيادة الرشيدة في تطوير المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي فقد حظيت هذه القضايا التربوية المتعلقة بسلوك القادة وانضباط العاملين، وتميزهم باهتمام الباحثين؛ ومن هذا المنطلق واستكمالا لجهود الآخرين جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أهمية القيادة الرشيدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على وجود قادة متمكنين من أداء أعمالهم، ولهم رؤية مستقبلية، وقادرين على مواجهة المستجدات الحديثة، يمتلكون القدرة على التأثير في سلوك العاملين؛ لتحقيق الأهداف المرسومة، ولقد سعت وزارة التربية والتعليم التدريب لهؤلاء القادة من خلال الخضوع للبرامج والدورات التدريبية، إلا أن بعض الدراسات التي أجريت في البيئة العمانية أشارت إلى وجود قصور لدى بعض مديري المدارس فيما يتعلق بأبعاد القيادة الرشيقة في بعض الجوانب، والتي قد تؤثر سلبًا في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وبينت نتائج نتائج دراسة الجهضي (٢٠١١) وجود تدني في ممارسات بعض مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان فيما يتعلق بالبعد الإداري، الذي هو أحد أبعاد القيادة الرشيقة المتمثل في العمل القياسي، وكذلك إلى قصور لدى بعض مديري المدارس في اختيار النمط القيادي المناسب للعاملين في هذه المدارس.

وتوصلت دراسة الذهلي والشكيلي والفواير (٢٠٢٢) إلى وجود قصور لدى مديري المدارس في توليد أفكار جديدة وبرمجة الأعمال المطلوبة في المستقبل في خطة زمنية، وضعف استخدام التطبيقات الرقمية المساندة لإنجاز الأعمال؛ للتخفيف من ضغوطات العمل. وأظهرت نتائج دراسة الكعبية (٢٠٠٨) عن قلة اهتمام بعض مديري المدارس في سلطنة عُمان بمناقشة المعلمين والاستماع لآرائهم، وإجبار المعلمين على تنفيذ التعليمات دون إشراكهم في صياغة برامج العمل، وانفرادهم برسم الخطط والبرامج الدراسية

وفيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فقد توصلت نتائج دراسة الحسني (٢٠١٢) إلى أن درجة الالتزام الوظيفي لمعلمي مدارس سلطنة عُمان جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في بعدي: الالتزام الوجداني والالتزام الوظيفي. كما أشارت نتائج دراسة الضامري (٢٠١١) إلى أن هناك قصورًا لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في مجال العمل التعاوني، تمثل ذلك في قلة المشاركة في المجالس المدرسية وفرق العمل، وكذلك في مجال مشاركتهم مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية.

ومن خلال طبيعة عمل الباحثون كأكاديميين ومديري مدارس، وما لمسوه من تدني الحماس لدى المعلمين، ووجود انطباعات مشوهة عن التعليم والأنظمة المعمولة بها في سير العملية التعليمية، وما يترتب عليه من غياب الالتزام التنظيمي، وكذلك غياب الموارد المالية اللازمة لتحسين البيئة المدرسية، وجعلها جاذبة للطلبة والمعلمين، كما لاحظ الباحثون أن التدني والقصور في بعض جوانب الالتزام التنظيمي بحاجة إلى قيادة تتسم بالرشاقة؛ بحيث تستطيع إيجاد بيئة مدرسية جاذبة من

خلال تشكيل فرق عمل متناغمة تسعى إلى تحقيق معدلات عالية من الإنجاز. لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، والالتزام التنظيمي للمعلمين في سلطنة عُمان.

أسئلة الدراسة

- عطفًا على ما تم ذكره في المشكلة، أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:
١. ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المعلمين؟
 ٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، من وجهة نظرهم؟
 ٣. هل تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان لأبعاد القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
٣. التعرف إلى العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الرشيقة، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما كالاتي:

الأهمية العملية (التطبيقية):

- مساعدة إدارات المدارس والمعنيين بوزارة التربية والتعليم في التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والعلاقة بينهما.
- تساعد الدراسة في الميدان التربوي المعنيين عند الوقوف على جوانب القوة، وأولويات التطوير والتحسين من خلال تعزيز نقاط القوة، بما يضمن التحسين المستمر، والتغلب على جوانب القصور، والتدني من خلال تبصير المديرين بها وإعطائهم البدائل؛ للتغلب عليها، والمتابعة المستمرة لمستوى القيادة الرشيقة داخل المدرسة ونتائج المترتبة على المعلمين.

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُضيف نتائج الدراسة ثراء معرفي جديد بشأن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- تعريف مديري المدارس بمستوى القيادة الرشيقة في مدارسهم، وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للمعلمين نحو إنجاز أعمالهم، كذلك ستكون نواة لدراسات مستقبلية تتناول هذه المتغيرات بمساعدة الباحثين في إيجاد بحوث ودراسات جديدة.
- تقدم التغذية الراجعة لصناع القرار في مديرية التربية والتعليم في المحافظة، ووزارة التربية والتعليم بشأن درجة ممارسة القيادة الرشيقة للمديرين، والالتزام التنظيمي للمعلمين.

حدود الدراسة، ومُحدِّداتها

١. الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.
٢. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
٣. الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية (الحلقة الأولى - والحلقة الثانية) الحكومية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
٤. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على معلمين ومعلمات التعليم الأساسي جميعهم في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

- القيادة الرشيقة: عرّفها كاظم (٢٠٢٠) بأنها "منهج متكامل يهدف للتأثير في الأفراد؛ لخلق وتعزيز ملكة الفكر الرشيق، وفلسفته في ثقافتهم وانعكاسه على تفكيرهم وأدائهم وسلوكهم من خلال الدعم المدرك، والتواصل الفعال ومشاركة المعلومات والمعارف، وتمكينهم والعمل على التنمية والتطوير المستدام لتقديم أفضل ما لديهم" (ص.٣٧).

ويعرّفها الباحثون إجراءً بأنها: الدرجة التي تحصل عليها فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثون والتي تمثل أفضل السلوكيات والصفات والمبادئ والمعايير التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، وتعمل على تحسين بيئة العمل، ولها رؤية مستقبلية قادرة على وضع الخطط البديلة.

- الالتزام التنظيمي: عرّفه التونجي (٢٠١١) "بأنه امتثال الموظف لتشريعات الدولة أو المؤسسة التي يعمل بها. فإن أحسن التزامه فهو موظف منضبط، يتقن عمله، ويؤدي واجبه، ويطيع رؤساءه، ويحقق تقدماً في عمله وإنتاجه، ويخاف على المصلحة العامة، ويهمل المصلحة الخاصة" (ص. ١٥٥).

ويعرف الباحثون إجراءً: يعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون في فقرات استبانة الالتزام التنظيمي التي تم تطويرها في الدراسة. والتي تمثل مدى ارتباط العاملين بالمدرسة، وانضباطهم بالعمل، وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المدرسة، ويعني مدى ولاء وانتماء العاملين للمدرسة، والحفاظ على استمراريتها وتقديمها المستمر،

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة إلى المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ومن أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المُتَحَصَّل عليها كَمَا وَكَيْفًا، كما يهتَمُّ المنهج الوصفي بتحديد العلاقات والارتباطات التي تُوجَدُ بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها (البادري، ٢٠١٦).

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات جميعهم في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والحلقة الثانية) الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، والبالغ عددهم (٧٧٥٢) معلّمًا ومعلّمةً في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، منهم (١٩٧٨) معلّمًا و(٥٧٧٤) معلّمةً. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢).

عيّنة الدراسة

تم اختيار العيّنة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم استهداف (٦٢٢) مُعلّمًا ومُعلّمةً ما نسبته ٨.٠٠% من مجتمع الدراسة الأصلي، وبلغت عدد الاستبانات التي استُرْجِعَتْ (٥٢٢) مُسْتَجِيبًا وهو يُمَثِّل ٨٣.٩٣% من الاستبانات المُوزَّعة، وتمثل (٦.٧١%) من المجتمع الأصلي. وبالإستعانة بجدول كرجي ومورجان (Krejcie and Morgan ١٩٧٠) لتحديد حجم العيّنة الأمثل لعيّنة الدراسة، أشار الجدول إلى أن (٣٦٧) هو الحجم المناسب،

أداة الدراسة

بعد الإطّلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرشيفة، منها: دراسة أبو شمالة (٢٠٢٢)، ودراسة عبدالله (٢٠٢٠)، ودراسة مخامرة (٢٠٢٠)، والدراسات السابقة لموضوع الالتزام التنظيمي، منها: دراسة

العبادي (٢٠٢٢)، ودراسة المطيري (٢٠٢٢)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير أداة الاستبانة.

وقد تكوّنت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي: الجزء الأول شمل تعريف بالدراسة ومصطلحاتها، أمّا الجزء الثاني فقد خُصِّصَ لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن من (٢٥) فقرة، مُوزَّعةً على النحو الآتي: (٧) فقرات لِبُعْدِ التحسين المستمر، و(٦) فقرات لِبُعْدِ تنظيم موقع العمل، و(٦) فقرات لِبُعْدِ العمل القياسي، و(٦) فقرات لِبُعْدِ الحراك الوظيفي، أمّا الجزء الثالث فتناول قياس محور الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتكوّن من (١٨) فقرة، مُوزَّعةً على ثلاث أبعاد لكل بعد ٦ فقرات: (بُعْدِ الالتزام الاستمراري، وِبُعْدِ الالتزام المعياري، وِبُعْدِ الالتزام العاطفي)، وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي (كبير جدًا، كبير، متوسط، قليل، قليل جدًا)، لتحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

صدق الأداة

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين، هما: الصدق الظاهري، وهو صدق المُحكِّمين، وذلك على النحو الآتي

الصدق الظاهري

تم النّحَقُّ من الصدق الظاهري أو ما يُعرَفُ بِصدِّقِ المُحكِّمين، حيث تم عرَضُ الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والاحصاء، وتم الحصول على تحكيم عدد (٢٠) مُحكِّمًا من جامعات ومؤسسات تربوية مختلفة داخل وخارج سلطنة عُمان؛ وذلك بهدف أخذ آرائهم وملحوظاتهم بشأن مناسبة فقرات الاستبانة وانتمائها للمحاور المذكورة، أيضًا للوقوف عند مستوى مناسبة الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومستوى حاجتها للحذف والإضافة بما يتلاءم وأهداف الدراسة.

وقد نتج عن عملية النّحِّيم في الجزء الثاني الخاص بالقيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، عدلت بعض الفقرات على النحو الآتي: عدلت الفقرة (٤، ٦، ٨، ١٥، ١٨)،

أمّا بالنسبة للجزء الثالث المتعلق بمقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين، نتج عن ذلك إعادة صياغة الفقرة (٤٠) من بعد الالتزام العاطفي، وبناءً إلى التغييرات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (٤٣) فقرة،
صدق البناء: أداة القيادة الرشيقة

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور القيادة الرشيقة، استُخْرِجَتْ معاملات ارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية، في عَيِّنَة استطلاعية من خارج عَيِّنَة الدراسة تكوَّنت من (٣٠) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً، والجدول (١) يُبَيِّنُ ذلك.

جدول (١)

معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية في محور القيادة الرشيقة

القيادة الرشيقة	الحراك الوظيفي	العمل القياسي	تنظيم موقع العمل	التحسين المستمر	
				1	التحسين المستمر
			1	.88 (**)	تنظيم موقع العمل
		1	.86 (**)	.86 (**)	العمل القياسي
	1	.79 (**)	.69 (**)	.72 (**)	الحراك الوظيفي
1	.87 (**)	.94 (**)	.93 (**)	.94 (**)	القيادة الرشيقة

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يَتَضَحُّ من الجدول (١) أَنَّ معامل الارتباطات البيئية بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية، كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، إذ تَنَصَّفُ بمعامل ارتباط مرتفع ودالٍ إحصائياً ومناسبٍ لأهداف الدراسة. ثبات أداة القيادة الرشيقة

لِلتَحَقُّقِ من ثبات الاستبانة، قام الباحثون باحتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) في محور القيادة الرشيقة على نتائج استجابات العَيِّنَة العشوائية الاستطلاعية سابقة الذِّكر، ويوضح الجدول (٢) معامل الاتساق الداخلي للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة الرشيقة.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة الرشيقة

الرقم	الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	التحسين المستمر	0.94
2	تنظيم موقع العمل	0.90
3	العمل القياسي	0.93
4	الحراك الوظيفي	0.92

يَتَبَيَّنُ من الجدول (٢) أَنَّ معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحور القيادة الرشيقة بلغت قيمته (٠.٩٧)، كما تراوحت قيمته للأبعاد بين (٠.٩٤-٠.٩٠)، وهي قيمة مرتفعة وجيدة في مقاييس العلوم الإنسانية.

صدق البناء: أداة الالتزام التنظيمي للمعلمين
لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور الالتزام التنظيمي للمعلمين تم
استخراج معاملات ارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية
من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) معلماً ومعلمة والجدول (٣) يبيّن ذلك.

جدول (٣)
معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية في محور الالتزام التنظيمي
للمعلمين

الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام للمعلمين
1	0.56 (**)	0.67 (**)	0.87 (**)
0.64 (**)	1	0.82 (**)	0.89 (**)
0.87 (**)	0.82 (**)	1	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

ويُضح من الجداول (٣) أنّ معامل الارتباطات البيئية بين الأبعاد ببعضها
وبالدرجة الكلية كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، إذا تَصِفُ بمعامل
ارتباط مرتفع دالّ إحصائياً ومناسب لأهداف الدراسة.
ثبات أداة الالتزام التنظيمي للمعلمين

للتحقّق من ثبات الأداة، قام الباحثون باحتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا
كرونباخ) (Cronbach Alpha) في محور الالتزام التنظيمي للمعلمين على نتائج
استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية سابقة الذكر، وهذا ما يوضحه الجدول (٤)
الآتي:

جدول (٤)
معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الالتزام
التنظيمي للمعلمين

الرقم	الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	الالتزام الاستمراري	0.77
2	الالتزام المعياري	0.91
3	الالتزام العاطفي	0.86

يبيّن من الجدول (٤) أنّ معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحور
الالتزام التنظيمي بلغت قيمته (٠.٨٩)، كما تراوحت قيمته للأبعاد بين (٠.٧٧ -
٠.٩١)، وهي قيمة مرتفعة وجيدة في مقاييس العلوم الإنسانية.

إجراءات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من إعداد وتطوير أداة الدراسة في صورتها الأولية، عرضت على مجموعة من المُحَكِّمِينَ من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة المدرسية، والأخذ بملاحظات المُحَكِّمِينَ والتأكد من الصدق والثبات وإخراج الأداة بصورتها النهائية، بعد ذلك قام الباحثون بتحويل الاستبانة إلى استبانة إلكترونية باستخدام نماذج (Google Form) وتوزيع الرابطة عبر نظام المراسلات ووسائل التواصل الاجتماعي، ثم تجميع الاستجابات للمبحوثين في موقع الحوسبة السحابية (Google Drive) ومعالجتها إحصائياً في برنامج Spss، بعد ذلك تم استخلاص النتائج ومناقشتها، وكتابة التوصيات، وإخراج الدراسة كاملة في صورتها النهائية.

المعالجة الإحصائية

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

١. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach - Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
٢. معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الفقرات عن طريق حساب ارتباط الفقرات والبُعد الذي تنتمي إليه، وحساب ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك للإجابة على السؤال الخامس.
٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثالث.

معيار الحكم على النتائج

تم اعتماد سُلْم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مستوى عالٍ جداً، عالٍ، متوسط، منخفض، ومنخفض جداً)، وهي تُمَثَّل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة باستخدام المعادلة التالية:

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

ثم إضافة النتيجة التي حصلنا عليها هي (٠.٨) إلى أقل قيمة من بين المستويات هو (١) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى تساوي (١.٨ = ١ + ٠.٨)، بهذه العملية تم إيجاد باقي القيم، لتحديد مستويات الاستبانة كافة، واعتماد المقياس الموضح في الجدول (٩) في تفسير نتائج الدراسة.

جدول (٥)

المعيار الإحصائي المعتمد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة

الحدود الدنيا، والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة (المستوى)	المتوسط الحسابي
كبير جداً	4.20 - 5
كبير	3.40 - 4.19
متوسط	2.60 - 3.39
قليل	1.80 - 2.59
قليل جداً	1 - 1.79

نتائج الدراسة

نتائج إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	العمل القياسي	4.20	.750	كبيرة جداً
2	2	تنظيم موقع العمل	4.19	.710	كبيرة
3	1	التحسين المستمر	4.14	.760	كبيرة
4	4	الحراك الوظيفي	4.00	.830	كبيرة
		المحور ككل	4.13	.710	كبيرة

يُبين الجدول (٦) أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة، وبلغ المتوسط العام للمحور (٤.١٣) بانحراف معياري قدره (٠.٧١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (٤,٢٠ - ٤,٠٠)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٧١ - ٠.٨٣)، وجاء في الرتبة لأولى بُعد العمل

القياسي بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) وانحراف معياري قدره (٠.٧٥)، وجاء في الرتبة الثانية بُعد تنظيم موقع العمل بدرجة ممارسة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩) وانحراف معياري قدره (٠.٧١)، وجاء في الرتبة الثالثة بُعد التحسين المستمر بدرجة ممارسة كبيرة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) وانحراف معياري قدره (٠.٧٦)، بينما جاء بُعد الحراك الوظيفي بدرجة ممارسة كبيرة في الرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وانحراف معياري قدره (٠.٨٣).

وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى وَعْيِ أغلب مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بأهمية ممارسة القيادة الرشيقة في بيئة العمل المدرسي، والسلوك الإداري الذي يمارسونه نتيجة الخبرات الإدارية التي مروا بها وسماتهم القيادية، بالإضافة إلى وجود قادة تربويين ذوي كفاءات إدارية يدركون المستجدات التربوية الحديثة، ويسعون للتحسين والتطوير لوضع بصمة التميز والمنافسة لمدارسهم بين مدارس المحافظة، وقد يكون أيضاً من أسباب ارتفاع درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس هو التعاون البناء مع المعلمين، ومشاركتهم الدائمة في وضع أهداف وخطط المدرسة ومساندتهم للمدرسة والرقى بها؛ من أجل تحسين المستمر للعمل التربوي والتعليمي، وتوظيف التخطيط السليم لكل الأعمال التربوية التي يقوم بها مديري المدارس سواء فيما يخص الطلبة والمعلمين، أم يخص المجتمع المحلي،

وقد يُصَافُ إلى ذلك الدور الكبير الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم في رفع إمكانيات، ومهارات مديري المدارس في ممارسة العمل الإداري بكل كفاءة عن طريق تقديم البرامج التدريبية النوعية المواكبة لمتغيرات العصر، حيث يقوم المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين من خلال برنامج القيادة المدرسية باستهداف مديري المدارس ومساعدتهم، وإكسابهم المهارات الضرورية والحديثة التي يحتاجونها كونهم قادة تربويين.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المخامرة (٢٠٢٠) التي أظهرت أنَّ درجة ممارسة القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة، كما اختلفت النتائج إلى حدٍّ ما مع نتائج دراسة عبدالله (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى أنَّ درجة تَوْفُرِ أبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة في قيادة جامعة الوادي الجديد.

وقد يعزى مجيء بُعْدِ القدرة على ممارسة العمل القياسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في الرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يُعزى ذلك إلى أن أغلب

مديري المدارس على وعي بأهمية تطبيق الأنظمة والقوانين وفق الأدلة المتاحة، كذلك يدل على حرص مديري المدارس على القيام بمجموعة من الإجراءات من أجل ترشيق العمل المدرسي؛ حيث يتم إنجاز المهام الضرورية والأنشطة المفيدة واستبعاد الأنشطة غير الضرورية، والتي قد ترهق كاهل الكادر الإداري والتدريسي، واختلفت نتائجها مع دراسة عبدالله (٢٠٢٠)، التي أشارت إلى حصول بُعْد العمل القياسي من وجهة نظر عَيِّنَة الدراسة على درجة متوسطة.

كما قد يعزى مجيء بُعْد الحراك الوظيفي إلى الرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة متوسطة إلى أن هذا البُعد يتطلب من مديري المدارس القدرة على انتقاء المعلمين للمهام التي يكفونهم بها سواء ترأس فرق عمل، أو المشاركة في اللجان المدرسية، أو رئاسة نشاط معين، ولذا يُطلب هذا البُعد أن يكون لدى مديري المدارس وعي بضرورة أن يكون هناك حراك وظيفي مستمر داخل المدرسة، وهذا ما شجعت عليه رؤية عُمان (٢٠٤٠) بأن الحراك والتدوير الوظيفي يسهم في إكساب المعلمين الخبرات والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم، أو ما يسمى بمهارات المستقبل.

وقد اتَّفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبدالله (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى أن مستوى الحراك والتدوير الوظيفي من وجهة نظر عَيِّنَة الدراسة جاء بمستوى متوسط.

نتائج إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام التنظيمي
1	2	الالتزام المعياري	4.54	0.56	مرتفع جداً
2	3	الالتزام العاطفي	4.26	0.69	مرتفع جداً
3	1	الالتزام الاستمراري	3.95	0.76	مرتفع
		البُعدُ كُكُلٌ	4.25	0.59	مرتفع جداً

يُبيِّن الجدول (٧) أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع جداً بشكل عام، كما جاء بين المستوى المرتفع جداً والمرتفع في جميع الأبعاد، وبلغ المتوسط العام للأبعاد (٤.٢٥) بانحراف معياري قدره (٠.٥٩)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد الالتزام المعياري بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٦)، وجاء في الرتبة الثانية بُعد الالتزام العاطفي بمستوى مرتفع جداً أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، أما بُعد الالتزام الاستمراري فقد جاء في الرتبة الثالثة والأخيرة، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) وانحراف معياري قدره (٠.٧٦).

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مجال الالتزام المعياري (الوظيفي) من وجهة نظرهم جاءت في الرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع جداً، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن هنالك إخلاصاً من قبل المعلم تجاه هذه المهنة لاسيما وأن أغلب المعلمين قد التحقوا بهذه المهنة عن حب ورغبة واقتناع، كذلك يعتبر المعلم أن مهنة التدريس قبل أن تكون وظيفة هي في الأصل أمانة سيحاسبه الله عز وجل عليها، كما أن الوطنية تحتم على المعلم الإخلاص وبذل كل ما يستطيع بذله من أجل رفعة وسمعة مدرسته، وكذلك من أجل حصول الطلبة على مستويات تحصيلية مرتفعة، وعندما يشعر المعلم بأن المناخ المدرسي الذي يعمل فيه يشجع على الإبداع والاستقرار لا شك بأن التزامه الوظيفي سيكون مرتفعاً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المطيري (٢٠٢٢)، ودراسة العتيبي (٢٠٢٠)، التي أظهرت أن الالتزام الوظيفي (المعياري) للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت مع دراسة العنزي (٢٠٢١)، ودراسة الشمري (٢٠٢٢)، والتي جاءت نتائج الالتزام التنظيمي للمعلمين في مجال الالتزام الوظيفي بدرجة متوسطة.

وقد يعزى مجيء مجال الالتزام المعياري (الوظيفي) في الرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع جداً، إلى أن هنالك إخلاصاً من قبل المعلم تجاه هذه المهنة لاسيما وأن أغلب المعلمين قد التحقوا بهذه المهنة عن حب ورغبة واقتناع، كذلك يعتبر المعلم أن مهنة التدريس قبل أن تكون وظيفة هي في الأصل أمانة سيحاسبه الله عز وجل عليها، كما أن الوطنية تحتم على المعلم الإخلاص وبذل كل ما يستطيع بذله من أجل رفعة وسمعة مدرسته، وكذلك من أجل حصول الطلبة على مستويات تحصيلية مرتفعة، وعندما يشعر المعلم بأن المناخ المدرسي الذي يعمل فيه يشجع على الإبداع والاستقرار لا شك بأن التزامه الوظيفي سيكون مرتفعاً. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة

مع نتائج دراسة المطيري (٢٠٢٢)، ودراسة العتيبي (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أن الالتزام الوظيفي (المعياري) للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت مع دراسة العنزى (٢٠٢١)، ودراسة الشمري (٢٠٢٢)، والذي جاءت نتائج الالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة متوسطة.

كما قد يعزى مجيء مجال الالتزام الاستمراري بمستوى مرتفع، إلى أن المعلم قد التحق بهذه الوظيفة عن قناعة ورغبة داخلية، إضافة إلى شعوره بأن وظيفة التدريس تمثل له الاستقرار المعنوي والمادي، وبالتالي تولد لديه شعورًا داخليًا بالاستمرار في هذه المهنة، حتى ولو فكر في الانتقال إلى مهنة أخرى غير التدريس سوف يكون ذلك في مهنة أخرى داخل المدرسة، واتفقت نتائج هذا البُعد مع نتائج دراسة العبادي (٢٠٢٢)، والتي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة مرتفعة، التي جاءت نتائجها تشير إلى درجة الالتزام الاستمراري متوسطة.

نتائج إجابة السؤال الثالث "هل تُوجدُ علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استُخدِمَ معامل ارتباط بيرسون الموضَّح في الجدول (٩)، كما استُخدِمَ المعيار الموضَّح في الجدول (٨)؛ لتفسير قوة معامل الارتباط كما ورد عند (دويدين، ٢٠١٨).

جدول (٨)

تفسير مستوى قوة معامل الارتباط

مستوى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جدًا	٠,٣٠ - أقل من ٠,٣٠
ضعيفة	٠,٥٠ - أقل من ٠,٣٠
متوسطة	٠,٧٠ - أقل من ٠,٥٠
قوية	٠,٩٠ - أقل من ٠,٧٠
قوية جدًا	٠,٩ - إلى ١

وقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة الرشيقة، وأبعاد الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان

الأبعاد	التحسين المستمر	تنظيم موقع العمل	العمل القياسي	الحراك الوظيفي	المجموع الكلي (القيادة الرشيقة)
الالتزام الاستمراري (معامل بيرسون) قوة العلاقة	0,61** متوسطة	0,64** متوسطة	0,59** متوسطة	0,63** متوسطة	0,66** متوسطة
الالتزام المعياري (معامل بيرسون) قوة العلاقة	0,56** متوسطة	0,58** متوسطة	0,60** متوسطة	0,53** متوسطة	0,61** متوسطة
الالتزام العاطفي (معامل بيرسون) قوة العلاقة	0,64** متوسطة	0,66** متوسطة	0,67** متوسطة	0,61** متوسطة	0,69** متوسطة
المجموع الكلي (الالتزام التنظيمي) معامل بيرسون قوة العلاقة	0,69** متوسطة	0,72** قوية	0,70** قوية	0,68** متوسطة	0,75** قوية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يُتَّضح من الجدول (٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين أبعاد درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة، وأبعاد مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، حيث تراوحت قوة العلاقة الارتباطية بين الدرجة المتوسطة والقوية، وتراوح معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٥٣) و(٠,٧٥)، كذلك يُتَّضح من خلال الجدول السابق أنَّ هناك علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين المجموع الكلي لأبعاد القيادة الرشيقة، والمجموع الكلي لأبعاد الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، وقد يعني ذلك أنَّه كلما ارتفعت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيقة أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان بحسب رأي عينة الدراسة. وتُعزُّو الباحثون هذه النتيجة بالمنطقية والإيجابية، فعندما يشعر المعلم بأن الإدارة المدرسية إدارة تتصف بالتحسين المستمر لبيئة العمل، وأنها تسعى إلى توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية للرفي بالمعلم والمدرسة، وتنظيم بيئة العمل،

وتقدير الظروف الاستثنائية للمعلم، ووجود علاقات إنسانية متبادلة بين المعلم والإدارة، ووجود القوانين العادلة والمنظمة للعمل المدرسي، ووجود البيئة المدرسية الصحية المحفزة للعطاء والإبداع والابتكار.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثون بمجموعة من التوصيات:

أولاً: التوصيات الخاصة بمحور القيادة الرشيقة:

- قيام المعهد التخصصي للمعلمين بإعداد برامج تدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية لدى مديري المدارس، وتسهم في رفع مستوى كفاءتهم المهنية.
 - تمكين مديري المدارس من قبل القائمين ببرامج القيادة المدرسية بالمعهد التخصصي من مهارات التخطيط والتنظيم والتحليل، والقدرة على تحديد جوانب القوة وألويات التطوير للإمكانيات البشرية والمادية بمدارسهم، وتوظيفها لعملية التحسين والتطوير المستمر.
 - قيام مشرفي الإدارة المدرسية بتوجيه مديري المدارس إلى الاهتمام بالمعلمين، من خلال توثيق اللقاءات التربوية المفتوحة بين المعلمين؛ لتقوية العلاقات الإنسانية من خلال الجلوس معهم، والاستماع إلى مشاكلهم الشخصية، ومحاولة وضع الحلول لها.
 - قيام المديرية العامة لتقنية المعلومات بعمل برامج حاسوبية تساعد المعلمين في حفظ أعمالهم بطريقة إلكترونية.
- ثانياً: التوصيات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي للمعلمين:
- مواصلة مدير المدرسة الجهود في توفير مناخ يشجع، ويحفز المعلمين على الإبداع والابتكار.
 - قيام دائرة الإشراف التربوي متمثلة في مركز التدريب بالمحافظة على توفير فرص تدريبية للمعلمين في المجالات الإدارية، وتنمية معارفهم ومهاراتهم التدريسية.
 - تشجيع مديري المدارس المعلمين على المشاركة في رسم خطط وأهداف المدرسة، بما يدعم تحسين العملية التعليمية وتحقيق انتماء المعلمين للمدرسة.
 - تشكيل مدير المدرسة لبعض اللجان؛ وذلك من أجل عمل بعض المناشط الترفيهية للمعلمين داخل وخارج المدرسة.

المقترحات البحثية:

- بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحثون إجراء مزيد من الدراسات البحثية، منها:
- دراسة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيدة، وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي.
 - دراسة معوقات تطبيق مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة الرشيدة.
 - دراسة تأثير القيادة الرشيدة في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين والقتبي، محمد راشد. (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٤(١٥)، ١٢٥-١٤٥.
- الأسود، فايز علي. (٢٠٢١). مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية، ٤(١)، ٢٧٧-٣٠٠.
- أبو شمالة، بشرى أحمد. (٢٠٢٢). دور القيادة الرشيقة في إدارة أزمة كورونا كوفيد-١٩ لدى وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- أبو عابد، محمود محمد. (٢٠١٨). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. دار النشر والتوزيع.
- البادري، سعود مبارك. (٢٠١٦). مهارات البحث العلمي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بركات، سوسن حامد. (٢٠٢٠). الحكمة وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في بعض الوظائف الإدارية. مجلة الدراسات النفسية المعاصرة، ٢(١)، ١-٢٤.
- بن وارث، عبد الرحمن وجاية، أحمد. (٢٠١٦). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق الإدارة الرشيقة (دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية). مجلة العلوم الاقتصادية، ٢(١٧)، ١٤٥-١٥٠.
- التونجي، محمد. (٢٠١١). أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الجهزمي، محمد سعيد. (٢٠١١). نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عُمان على القيادة التحويلية [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الحسني، خالد علي سيف. (٢٠١٢). الالتزام الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (١٠-٥) بسلطنة عُمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

حلس، صقر. (٢٠١٢). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة) [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

الخالدي، أحمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين: العقبان والحلول المقترحة] أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

الداوود، حسن. (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٩ (١)، ١٣٦ - ١٥٤.

الذهلي، ربيع والشكيلي، علي والفواعير، أحمد. (٢٠٢٢). درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ١٠ (٤).

ربابعة، عمر محمود. (٢٠١٦). درجة التزام المدارس الثانوية في لواء الكورة بالقيم الاجتماعية الإسلامية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة: مشكلات وحلول مقترحة [أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

الزهراني، إبراهيم. (٢٠١٨). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٢ (٢)، ١٨٩ - ٢٣٨.

السليحات، سوسن. (٢٠٢١). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير، جامعة عمان]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

السواعير، ابتسام علي عبد الهادي. (٢٠٢١). القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

شبات، جلال إسماعيل. (٢٠٢٠). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية (دراسة حالة). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٥ (١٣)، ١٦٦ - ١٧٨.

شما، فتحي محسن. (٢٠١٨). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط لاخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم [أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

- الضامري، جمعة مالك. (٢٠١١). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- العبادي، ديانة مخلد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة المرئية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- عبد النعيم، بدر محمد الحفيظ. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة. مجلة التربية المقارنة والدولية، ٦ (١٣)، ١٤٥ - ١٩٨.
- عضوم، حسام صبحي. (2021). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، نايف. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، (٢٧)، ٢٩٥ - ٣٤٠.
- الغضوري، حنان. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٨)، ١ - ٢٠.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق، ٤ (٧)، ١٩ - ٤١.
- كاظم، محمد حمزة. (٢٠٢٠). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعي [رسالة ماجستير، جامعة الكوفة بالعراق]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الكعبية، أمينة عبد الله. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتحفيز العاملين نحو تحسين المدرسة في سلطنة عمان، دراسة ميدانية [رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية بمصر]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

مخامرة، آية. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيدة [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت بالأردن]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

المطيري، محمد. (٢٠٢٢). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، جامعة اليرموك]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٢). البوابة التعليمية. تاريخ الرجوع إليه ١٩-ديسمبر ٢٠٢٢ <https://home.moe.gov.om/pages/3/show/320>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Akram, M., Haq, A. U., & Kiran, S. (2016). Comparing Servant Leadership and Organizational Commitment of Higher Secondary School Principals in Punjab, *Pakistan. Science International*, 28(2).

Cardon, N., & Bribiescas, F. (2015). Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation. *European Scientific mJournal*, 11(13).

Celebi, Nurhayat., & Korumaz, Mithat. (2016). Teachers Loyalty to their supervisors and organizational commitment, *Educational Research and Reviews*. 11(12), 1161-1167. <https://doi.org/10.5897/err2016.2808>.

Congge, Adnan, A., Ahmed, U., Yusuf, M. (2020). Leadership Agility for pandemic Covid-19 study of the principle's Role in Implementing Teach from Home. *Policy International Journal of Advanced Science And technology*, 26(5), 1-8.

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.

Gren, L., and Lindman, M. (2020). What An Agile Leader Does: The Group Dynamics Perspective. *Proceedings Of The 21st International Conference on Agile Software Development (XP)*. Copenhagen, Denmar

- Guangxi, Z, Jianan, Z & Muammer, O. (2019). Supervisor-Subordinate (Dis) agreement on Ethical Leadership: An Investigation of its Antecedents and Relationship to Organizational Deviance. *2018 Business Ethics Quarterly* 29 (January 2019). ISSN 1052-150X DOI: 10.1017/beq.2018.14-34.
- Herris, A, f. (2003). *Towards cultural competence: A N. Exploratory study of the relationship between racial identity and context xtual performance indicators of public Employees'*. [unpublished dissertation, North Carolina state university]. Paleigh, North Carolina.
- Klopper, C., And Pendergast, D. (2017). Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 8(3).
- Krejcie. R & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* ,30, 607-61.
- Ligunblom, Mia. (2012). A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership-similarities and differences. *Management Production Engineering Review*,3, (4).
- Lurton, B. (2016). *Transformational Leadership and Organizational commitment: A study of UNC system Business school department chairs*. [phd Thesis, Capella University].
- Mathebula, P. (2011). *Examining the Nature and Scope of strategic Entrepreneurship in State Owned Companies: An Exploratory study*. [A Dissertation Presented in part Consideration for the degree of MSC of business Administration, University of pretoria]. Pretoria of University.

- Puvanasveran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., Homouda, A. (2021). Lean behavior in implementing lean process management. *Journal of Applied Sciences Research*, 5(8), 930-943.
- Srinivasan, P., & Selvi, K. (2016). Organizational commitment of higher secondary school teachers. *American Journal of Educational Research*, 4(5), 404-407.