

أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

إعداد

مرزوق بن مبروك مبارك الخزاعي
إدارة تعليم منطقة مكة المكرمة

إشراف

د/ صالح بن علي يعين الله القرني
أستاذ مشارك – كلية الدراسات العليا التربوية
جامعة الملك عبد العزيز

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم . كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لممارسة قادتهم لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى التزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم) . كذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين .

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي ، والارتباطي) ، واعتمد الباحث لقياس درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة على مقياس هلبيا وزملائه (Hulpia et al.2010) والمعروف بـ (Distributed Leadership Inventory) والمعبر عنه بـ (DLI) والمكون من أربعة أبعاد هي : (تعاون فريق القيادة ، دعم القيادة ، الإشراف القيادي ، المشاركة في اتخاذ القرار) . كما أعتمد لقياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين على مقياس ماودي وزملائه (Mowday et al.1979) والمعروف بـ (Organizational Commitment Questionnaire) والمعبر عنه بـ(OCQ) . أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية ، وبلغ عدد أفرادها (٥٧٣) بنسبة (٦.٣) من مجتمع الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين ، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي : (الإشراف القيادي ، تعاون فريق القيادة ، دعم القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرار) ، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادتهم لأسلوب القيادة الموزعة ، وحول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي ، والتي تعزى لاختلاف الجنس لصالح المعلمات ، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادتهم لأسلوب القيادة الموزعة ، وحول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم.

Abstract

This study aimed to explore how primary school leaders practice distributed leadership in Makkah. It aimed also to explore teachers' organizational commitment. Moreover, it aimed to investigate the statistical differences among teachers' responses regarding practice of distributed leadership method and their organizational commitment due to the differences of gender and years of instructional experience. Additionally; it aimed to explore whether there is a significant correlation between the distributed leadership degree of practice and teachers' organizational commitment.

The study used quantitative approach using survey and correlation method the researcher used Hulpia et al., 2010 scale, known as the Distributed Leadership Inventory (DLI), to measure the degree of practice of Makkah primary school leaders for the distributed four-dimensional leadership method: leadership team collaboration, leadership support, leadership supervision, Participation in decision-making). The researcher also relied on the (Mowday et al., 1979) questionnaire known as (Organizational Commitment Questionnaire) expressed in OCQ to measure the organizational commitment of teachers. The sample of the study was chosen by the random stratified method, and the number of its members was (573) by a percent of (6.3) of the study population.

The study findings were as follows: Makkah primary school leaders' practice for the distributed leadership method came high, and the order of the dimensions was descending as follows: Leadership supervision, leadership team collaboration, leadership support and participation in decision-making, teachers' organizational commitment was high pursuant to their views. Moreover, the study also revealed that there was a significant positive relationship at the level of (0.01) among primary leaders practice degree in Makkah for the distributed leadership method and the teachers' organizational commitment.

There were statistically significant differences between the averages of teachers' responses to their assessment of their leaders' behavior regarding the distributed leadership method and their assessment of organizational commitment, which was due to gender differences in favor of female teachers, while there were no statistically significant differences between teachers' response averages about their assessment for their leaders regarding organizational commitment due to differences of instructional years of experience.

المقدمة :

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة ومتغيرات متلاحقة في كافة المجالات ، ظهرت آثارها في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية وغيرها ، وانعكست نتائجها على إدارة المنظمات الأمر الذي فرض على تلك المنظمات واقعاً جديداً يستلزم تطبيقات وأساليب إدارية حديثة ، تساعدها على التكيف مع هذه المتغيرات ، وتمكنها من إدامة عمليات التغيير والإصلاح والمحافظة على بقائها . ولأهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية وحاجتها للتطوير الذي قوامه تطوير القيادة ، ومن منطلق أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة التعليمية يعد أحد أهم أسباب نجاحها وتميزها . فإنه يتحتم على المؤسسات التعليمية تبني أساليب وأدوات حديثة ، وفي مقدمتها أسلوب القيادة الموزعة كمدخل إداري معاصر قد يسهم بتحفيظها للقيام بدورها بكفاءة وفاعلية . ويشير العبادي والشريف (٢٠١٧) بأن القيادة الموزعة تعد قيادة متكاملة وشاملة لجميع عناصر العملية التربوية ، وتؤدي دوراً مهماً ومؤثراً في المؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة.

وحول أهمية القيادة الموزعة يشير أبو زر(٢٠١٥) أنها تسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة للمعلمين وتوجيهها لخدمة المدرسة في تحقيق أهدافها ، وتولد المنافسة المحمودة داخل المدرسة ، مما يوفر مناخ مدرسي مفعم بالحب والألفة ، وينعكس ذلك على زيادة التفاعل بين أهداف المعلم وأهداف المدرسة . وأوضح عجوه (٢٠١٢) أن القيادة الموزعة تسهم في تحقيق الفهم والرؤية المشتركة للأهداف بين العاملين ، وتحقيق الإشباع الوظيفي وتنمية روح المبادرة لديهم ، بالإضافة الى تحقيق المخرجات التنظيمية وتنمية القدرات القيادية.

وقد أصبح لزاماً على القيادة المدرسية تبني أسلوب القيادة الموزعة الذي يدعم مشاركة المعلمين في الممارسات القيادية ، حيث أشار الزايري (٢٠١٣) إلى أن تمكين المعلمين لممارسة أدوار قيادية ، وتوسيع مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار التربوي ، ممارسات تعمل على إيجاد مناخ إيجابي . ويذكر الشمراني (٢٠١١) أن المنظمة التي تتخذ أسلوب التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات تعمق من خلاله الولاء والانتماء في نفوس العاملين .

ومن هنا تبرز أهمية سلوك قائد المدرسة وتأثيره على المناخ المدرسي ، مما يحتم على قائد المدرسة التزود بأفكار ومهارات واتجاهات تمكنه من فهم تلك العلاقة ، ولعل أسلوب القيادة الموزعة يعد من الأساليب الناجعة والفاعلة في تغيير سلوكيات الأفراد وإكسابهم السلوكيات التنظيمية الإيجابية ، حيث أشار العبد اللطيف (٢٠١٥) يمكن لبعض الممارسات التي يمارسها مديري المدارس كإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم المقترحات لتطوير المدرسة من زيادة التزام المعلمين . وتؤكد قنادلي و قاروت (٢٠١٥) أن ممارسات قائد المدرسة التي تزرع في المعلمين أهمية الدور المناط بالمدرسة ، وتبث لديهم الرغبة في بذل الجهود العالية من أجل عملية التحسين والتطوير ،

وتهتم بتوثيق العلاقات الإنسانية ، هي ممارسات تؤثر على زيادة درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وأكد الشهراني و عطية (٢٠١٣) أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية والالتزام التنظيمي للمعلمين ، وأشار عجم والطعاني (٢٠٠٨) أن التعاون والمشاركة في صنع القرارات تنعكس إيجاباً على زيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

ونظراً لأهمية الممارسات القيادية ومدى تأثيرها على حياة المدرسة والعاملين فيها يبرز هذا التساؤل الملح هل يمكن أن تكون القيادة الموزعة مدخلاً فاعلاً في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين؟ أو بعبارة أخرى ، هل يمكن أن تكون ثمة علاقة بين القيادة الموزعة و سلوك الالتزام التنظيمي للمعلمين ؟ وعليه تولدت لدى الباحث فكرة السعي لكشف العلاقة بين القيادة الموزعة في المدرسة و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين .

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات بصفة عامة والتعليمية على وجه الخصوص في الوضع الراهن إلى تعزيز السلوكيات الايجابية لدى المعلمين . وبرزت اتجاهات قوية تنادي بأهمية زيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين والعمل على تعظيمه وجعله واقعاً ملموساً ، حيث أشار الثبتي (١٤٣٥) أن الالتزام التنظيمي عامل فاعل في تحقيق أهداف المدرسة ، ويسهم في تطوير قدراتها ، وإكسابها المرونة في التكيف مع الظروف المحيطة ، فتمكن المدرسة من البقاء والاستمرار في العطاء.

وتشير الدراسات التي تناولت الكشف عن الأنماط القيادية في مدارسنا أنها تعاني من صعوبات ومشاكل، حيث كشفت دراسة السلمي (٢٠١٢) أن قادة المدارس يميلون الى الانفراد بالقرارات وفرض آرائهم ورفضهم التفويض ومنح صلاحيات للمعلمين ، كما أوضحت دراسة السفيناني وبخاري (١٤٣٣) أن هناك ضعفاً ملموساً في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، كما بينت دراسة الغامدي (٢٠٠٩) أن الهياكل التنظيمية التي يتبعها نظام التعليم السعودي المتسمة بالبيروقراطية تحد من الالتزام التنظيمي للمعلمين .

وبما أن الدراسة الحالية تسير إلى ربط أسلوب القيادة الموزعة بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، ومن خلال ما كشفت عنه الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة في البيئة المحلية لمدارسنا نجدها أظهرت بأن درجة ممارستها من قبل قياداتها دون المأمول ، و منها دراسة عجوة (٢٠١٢) إذ كشفت أن ٨٤% من ممارسات القيادة الموزعة في مدارس البنين الابتدائية منخفضة ، وبدرجة متوسطة تمارس في مدارس البنات ، ودراسة درادكة وظافري (٢٠١٤) إذ أكدت أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام لاتزال في حدودها المتوسطة.

وفي ضوء الدراسات السابقة وتوصياتها لتحسين الممارسات القيادية داخل المدارس، ومنها دراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) التي أوصت بتناول متغيرات مدرسية من الممكن

أن تؤثر على الالتزام التنظيمي . كما أوصى عجوة (٢٠١٢) بإجراء دراسة تتناول العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي .

وعليه تتبلور مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي :

ما علاقة درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين ؟

٢- ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة من وجهة نظرهم ؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لممارسة قادتها لأسلوب القيادة الموزعة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم) ؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم للالتزام التنظيمي والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم) ؟

أهداف الدراسة :

١- التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة من وجهة نظر معلميها.

٢- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة من وجهة نظرهم.

٣- الكشف عن علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لممارسة قادتها لأسلوب القيادة الموزعة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم).

٥- الكشف عن فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم للالتزام التنظيمي والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم).

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة الحالية :

- كونها تتناول أسلوب القيادة الموزعة كأحد أهم ممارسات قائد المدرسة والتي تؤثر على حياة المدرسة من تحسين الأداء الإداري النابع من توزيع المهام ، والمشاركة في تحمل المسؤولية ، وإعداد القادة ، مما يولد لديها قدرة في التغلب على كثير من المشاكل التي تواجهها.
- كونها تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي للمعلم والذي يعمل على توليد رغبة البقاء لديه في المدرسة ، وزيادة دافعيته تجاه العمل مما يزيد من قوة تماسك المدرسة أمام التحديات التي تواجهها ويرفع من قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها . حيث أشارت دراسة قناديلي وقاروت (٢٠١٥) إلى ان أهمية الالتزام التنظيمي تبرز في كونه أحد أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة والفاعلية في المنظمات .
- قد تفيد هذه الدراسة في إبراز العلاقة الحقيقية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام ومستوى الالتزام التنظيمي بها ، وعلى ضوء طبيعة واتجاه ودرجة هذه العلاقة يمكن بناء استراتيجية لتحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال ممارسة القيادة الموزعة في المدارس .

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود الموضوعية :** اقتصر الدراسة على كشف العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة في أبعادها (تعاون فريق القيادة ، دعم القيادة ، الإشراف القيادي ، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام.
- الحدود البشرية :** اقتصر الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بالعاصمة المقدسة .
- الحدود المكانية :** طبقت الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية للبنين والبنات بالعاصمة المقدسة والتي تحت إشراف مكتب تعليم الشمال، ومكتب تعليم الجنوب ، ومكتب تعليم الشرق ، ومكتب تعليم الغرب ، ومكتب تعليم الوسط.
- الحدود الزمانية :** طبقت أدوات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ - ١٤٤٠ هـ .

مصطلحات الدراسة :

القيادة الموزعة: Distributed Leadership : حاز مفهوم القيادة الموزعة في الآونة الأخيرة رواجاً واسعاً في الأوساط التعليمية ، ويعد أحد الاستراتيجيات الحديثة في أساليب القيادة التعليمية ، ما دفع الباحثين إلى مناقشته و الاهتمام به ، ووضع تصورات وتعريفات لهذا المفهوم .

عرفت هاريس (٢٠٠٤) Harris القيادة الموزعة بأنها : " شكل للقيادة الجماعية التي تعتمد على أنشطة وجهود العديد من الأفراد في المدرسة والذين يعملون على حشد وتوجيه المعلمين في عمليات قيادة المدرسة " (في عجوة ٢٠١٢، ص٢).
أوردت دراسة أبو حسب الله (٢٠١٤ ، ص٨) تعريفاً للقيادة الموزعة على أنها : " مدخل إداري حديث يعتمده مديرو المدارس في نشر وتوزيع القيادة بين المعلمين ، فيوجد قادة متعددين داخل المدرسة ، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع واتخاذ القرارات ، وتنفيذ المهمات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن " وفي ذات الصدد عرف أبو زر (٢٠١٥) القيادة الموزعة على أنها مدخل قيادي حديث ، يتمثل في توزيع صلاحيات قيادية على العاملين وتحملهم مسؤولية صنع القرارات وتنفيذ المهام من أجل تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكنين .
وعليه ، يعرف الباحث القيادة الموزعة المدرسية إجرائياً : أسلوب قيادي يتيح لفائد المدرسة تقديم الدعم اللازم للمواهب القيادية لدى المعلمين ، ومن خلاله يوزع المسؤولية عليهم ، مكوناً فريقاً قيادياً يمكن المدرسة من إنجاز أهدافها وتطوير أدائها .

الالتزام التنظيمي: Organizational commitment

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن المصطلحات التربوية التي تختلف تعريفاتها من باحث لآخر من منطلق تباين الآراء والرؤى واختلاف الثقافات والتوجهات ، ومن تلك التعريفات ما يلي :

عرف داود (٢٠١٥ ، ص٢٠٤) الالتزام التنظيمي على أنه "الشعور الإيجابي المتولد عند المعلمين تجاه مدارسهم وانتماؤهم لها ، و رغبتهم في البقاء فيها والالتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها من خلال بذل أقصى جهد"
وذكر فيليه وعبد المجيد (٢٠١٤ ، ص ٢٨٦-٢٨٧) تعاريفاً للالتزام التنظيمي بأنه "حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم ، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم " .

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة حول تعريف الالتزام التنظيمي لاحظ الباحث أن من أكثرها شيوعاً وتكراراً ، التعريف الذي أورده قناديلي وقاروت (٢٠١٥ ، ص٣١٤) وهو تعريف بورتر سميث (Porter Smith) حيث عرف الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها "

واستناداً على ما سبق ، يعرف الباحث الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه : درجة ارتباط المعلم بالمدرسة الناتجة عن تطابق الأهداف والقيم ، مؤثرة تأثيراً إيجابياً على أداءه في سبيل الوفاء بمسؤولية المدرسة .

الأدب النظري والدراسات السابقة :

أهمية القيادة الموزعة

يعد أسلوب القيادة الموزعة من الأساليب الحديثة والمؤثرة على العملية التعليمية ، بما يُتيح من مساحة حرة للعاملين بالمدرسة للمشاركة في عملية صنع القرار وتوزيع

المسؤولية عليهم ، فتنجز الأهداف المرسومة بصورة جماعية ؛ لاستناد ذلك الأسلوب إلى التعاون والشراكة والعمل المتعدد .

ويشيران العبادي والشريف (٢٠١٧) إلى أن المشاركة الايجابية لأعضاء المجتمع المحلي في العملية التربوية التي يكفلها لهم أسلوب القيادة الموزعة تؤثر تأثيراً مهماً في المؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة ، وتعد أحد العوامل الإيجابية لتحسين الاداء المدرسي . كما أوضح الحريري (٢٠٠٧) أن النمط الذي يشجع التعاون والتشاور وتبادل وجهات النظر نمطاً يتسم بالمرونة ويساعد على اتخاذ القرارات السليمة والاستفادة من القدرات والأفكار المبدعة في سبيل تحقيق الأهداف . ويشير أبو حسب (٢٠١٤) إلى أن أسلوب القيادة الموزعة يساعد في إيجاد مناخ مناسب يشكل مجموعة من القادة داخل المدرسة . وأكد الزكي وحماد (٢٠١١) الى أن القيادة الموزعة تنمي الثقة المتبادلة بين العاملين وقائد المدرسة من جهة ، وبين الزملاء في المدرسة من جهة أخرى . وأشار المطيري (٢٠١٥) أن الممارسات التي تقوم على تبادل الآراء ، والمشاركة في صنع القرارات ، ودراسة البدائل المطروحة تفرز مناخاً يحفز المعلمين على إطلاق الطاقات الإبداعية ، وتشكل جو يسوده الثقة والانفتاح بين القائد والمعلمين .

وعطفاً على ما سبق ، يمكن القول أن أسلوب القيادة الموزعة في المدرسة يسمح للمعلمين بحرية المشاركة في صنع القرارات والمبادرة بطرح الأفكار ، ويسهم في صقل مواهبهم وقدراتهم ، ويحقق الإشباع الوظيفي لهم ، ويلبي حاجاتهم النفسية ، كما يساعد في بناء شخصيات قيادية جديدة ، ويخلق جواً يسوده الألفة والتعاون ، و مناخاً يساعد على بناء الثقة المتبادلة ، ويفتح قنوات التواصل بين قائد المدرسة والمعلمين .

أبعاد القيادة الموزعة

من الدراسات البارزة في هذا الصدد دراسة هلبيا وزملاءه (Hulpia et al,2010) التي حددت القيادة الموزعة في أربعة أبعاد ، وفيما يلي توضيحها :

١- تعاون فريق القيادة : ويقصد به تماسك فريق القيادة الذي تدعمه قنوات الاتصال المفتوحة ، والثقة المتبادلة فيما بينهم ، ما يعزز من دور فريق القيادة ويوجهه نحو الأهداف المحددة (Hulpia et al,2010) .

وقد نوهت شباح (٢٠١٧) إلى أن الفريق يتميز بتكامل المهارات المختلفة لأعضائه ، والاهتمام بالأداء الجماعي لتحقيق الأهداف المحددة . كما تجدر الإشارة إلى أن كل فريق يُكوّن جماعةً بينما الجماعة ليست في جميع حالاتها تشكل فريقاً .

٢- دعم القيادة :

وهذا البعد يعتمد على طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين ، وبمستوى المساهمات والمساعدات المقدمة من قبل القيادة لهم ، ويشعر من خلاله التابعين بمدى اهتمام المنظمة بهم (شاهين ، ٢٠٠٤) .

وتشير الدلاش (٢٠٠٨) إلى أن دعم القيادة يؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين ، ويزيد من كفاءة أدائهم . فالموظفون الذين يدركون أن المشرف

عليهم يقدر لهم جهودهم ، ويثني على إنجازاتهم ، ويسعى جاهداً لتحقيق الرفاهية لهم ، تتولد لديهم طاقة تعمل على إحداث آثار إيجابية في العمل .
٣- الإشراف القيادي :

الإشراف القيادي يتمثل بدوره الأساسي في صنع القادة من المعلمين وتنمية مهاراتهم ، وتشجع الاستقلال الفكري ، والاهتمام بالنشاط التعاوني بحيث يأخذ كل شخص دوره لتحقيق المصلحة العامة (مرتجي ، ٢٠٠٩) .

ويشير أبو حامد و صبري (٢٠١٣) إلى أن الإشراف القيادي يؤكد دور قائد المدرسة على ترجمة أهداف المدرسة في الممارسات الصفية ، وذلك من خلال عمليات التنسيق بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين داخل الصف ، وتقديم الدعم التعليمي للمعلمين ، والإشراف على التعليم الصفّي ، وتوفير تغذية راجعة مقدمة للمعلمين بممارسات تعليمية واضحة ومحددة .

٤- المشاركة في اتخاذ القرار :

يركز هذا البعد على إتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في صنع القرار يزيد من التزامهم بالقرار التشاركي ؛ لأن الأفراد يميلون إلى الشعور بالملكية ، والسيطرة أو الاستقلالية في العمل والتحقق من قدراتهم المهنية (Hulpia et al,2010) .
ويشير حمائل (٢٠١٢) بأن القرارات التي يتم التوصل إليها عبر المشاركة أكثر ملائمة وصدق من تلك القرارات المتخذة بمعزل عن الجماعة ، و تتميز بكفاءتها وقدرتها على التطوير . ومن جهة أخرى تولد تصور لدى الأفراد بأنهم محط ثقة وتقدير القائد .

أهمية الالتزام التنظيمي :

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي في ترسيخ قوة الترابط والتماسك بين الأفراد والمنظمة حيث أشار العوضي والشريفي (٢٠١٢ ، ص ٢٩) أن الالتزام التنظيمي يشير بشكل عام إلى حقيقة وجود قوة تحمل الفرد إلى الاستمرار والارتباط بالمؤسسة . وفي ذات الصدد أشار سالم والزغبى (٢٠١٧) إلى أن الالتزام التنظيمي يولد لدى العاملين ميل للبقاء في المؤسسة ، والانتماء لها ويسهم في رفع مستوى الأداء والشعور بالاستقرار الوظيفي .

والالتزام التنظيمي دليل على إشباع الحاجات الأساسية لدى العاملين إذ أشار فيليه وعبدالمجيد (٢٠١٤) إلى أن الإنتاجية المرتفعة ترجع إلى إحساس العاملين بالانتماء إلى المؤسسة ، وجودة الإنتاج مؤشر إلى اتقان الموظف عمله ، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كانت الحاجات الأساسية مشبعة .

وتتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في مدى آثاره الإيجابية على المنظمة بشكل عام ، ودوره البارز في دفع المنظمة نحو تحقيق النجاح المأمول . وفي هذا السياق ذكر الهنراوي (٢٠٠٩) أن الالتزام التنظيمي له دور بارز وفعال على حياة المنظمة ، وأشارت الأبحاث

في المجال التربوي أنه يمثل القوة الدافعة في المدرسة ، ويمكن أن يلعب دوراً هاماً في تحقيق الفاعلية ، وما تحفقه المدرسة من نجاح أكاديمي يعول على تمتع أفرادها بدرجة التزام تنظيمي عالي .

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

أشار العديد من الباحثين والدارسين لموضوع الالتزام التنظيمي إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى الافراد ، وستناول تلك العوامل سعيًا لمراعاتها .

وقد حدد اللوزي (٢٠١٠) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي فيما يلي :السياسات الداخلية التي تتبناها المنظمة ، والأهداف التنظيمية ومدى وضوحها للأفراد العاملين في المنظمة ، ومقدار المساحة المتاحة أمام الأفراد للمشاركة في المنظمة ، والمناخ التنظيمي السائد ، وأنظمة الحوافز التي تتبعها المنظمة ، والثقافة التنظيمية ، ونمط القيادة .

ويذكر السبيعي (٢٠١٦) أن تحديد الأهداف ووضوحها ، وتوفير المناخ المناسب ، والاحترام المتبادل ، وإعطاء الفرصة أمام المعلمين بالمشاركة في صنع القرار من شأنه زيادة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

فتحديد رؤية المدرسة ووضوحها ، والعمل القائم على المشاركة الجماعية ، وإشباع الحاجات النفسية للمعلمين ، وتوفير مناخ صحي مدرسي ، ونشر الوعي الثقافي ، وترسيخ القيم المشتركة ، واتباع نظام حوافز فعال ، وإبراز دور المدرسة وإنجازاتها أمام المجتمع تعد من أهم العوامل التي تزيد من التزام المعلمين بالمدرسة .

العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين :

القيادة المدرسية وما تتبناه من سلوك قيادي يؤثر على الجوانب الإنسانية للمعلمين، كما يدخل في تكوين مناخ المنظمة، حيث أشار حمائل (٢٠١٢) أن جوهر العملية الإدارية الاهتمام بالأمر التي تتصل بالإنسان، وخلق جواً ومناخاً قادراً على دفع العاملين وتحفيزهم وتقدير طاقاتهم. كما أشار العبد اللطيف (٢٠١٥) إلى أن النمط الذي يهتم بالعمل والعاملين يشبع الحاجات النفسية للعاملين مما يزيد الإنتاجية، ويؤثر تأثيراً إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة.

و أكد المطيري (٢٠١٥) أن تعاون قائد المدرسة مع العاملين و إشراكهم في صنع القرارات والاستئناس بأرائهم، من الممارسات القيادية التي تعود بنتائج إيجابية على الأداء العام للمدرسة ونتاجها، كما يزيد من ولاء المعلمين للمدرسة. كما أضاف حمائل (٢٠١٢) أن النمط القيادي الديمقراطي القائم على مشاركة العاملين، وتحقيق طموحاتهم ومراعاة حاجاتهم، له آثار إيجابية على العاملين بتعميق احساسهم بالانتماء للجماعة ، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، كما يسهم في خفض مظاهر التسبب والانفلات. ويذكر العبد اللطيف (٢٠١٥) أن إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على طرح مقترحاتهم يمكن أن تزيد من التزام المعلمين .

وبناءً على ما سبق يفترض الباحثان إلى وجود ارتباط محتمل بين أسلوب القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين . وربما يعد أسلوب القيادة الموزعة الأرضية الخصبة الملائمة لنمو الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، كما يعد محفزاً لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

الدراسات السابقة :

أجرت صايمة (٢٠١٧) دراسة للكشف عن درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وأثر المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، سنوات الخدمة) في استجابات أفراد العينة ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤) مديراً و (٢٢٠) معلماً ، وطبقت عليهم استبانة مكونة من أربع مجالات (المناخ المدرسي ، التطور المهني للمعلمين ، الممارسات القيادية) ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن المديرين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة يمارسون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة ، ولم تظهر فروقاً دالة احصائياً بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول ممارسة القيادة الموزعة تعزى لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخدمة ، وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة القيادة الموزعة وتدريب مديري المدارس ومعلميها على المهارات القيادية ، بالإضافة إلى دعم السياسة التعليمية لمدخل القيادة الموزعة.

وفي مسعى لتحديد العلاقة بين القيادة الموزعة لدى مديري المدارس وتوفير ابعاد المنظمة الساعية للتعلم أجرى العبادي والشريف (٢٠١٧) دراسة كان من أهدافها الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة توفر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم ، والكشف كذلك عن وجود فروق في متوسط استجابات أفراد العينة تعزى لاختلاف (الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي ، وتمثلت عينة الدراسة من (٢٦٩) معلماً ومعلمة ، وتكون أداة قياس درجة ممارسة القيادة الموزعة من أربع مجالات هي: الرؤية والرسالة والأهداف ، والمسؤولية المشتركة ، وثقافة المدرسة ، والممارسات القيادية ، والثانية لقياس توفر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة كانت متوسطة ، وأن درجة توفر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم بها كانت بدرجة متوسطة ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والمنظمة الساعية للتعلم، كما لم تظهر فروق دالة احصائياً في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الموزعة تعزى لاختلاف الخبرة ، فيما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في متوسط استجاباتهم لدرجة ممارسة القيادة الموزعة وذلك لصالح الإناث.

وهدفَت دراسة سالم والزرغبي (٢٠١٧) الى كشف العلاقة بين درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ، وكما هدفت ايضاً الى كشف أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، التخصص ، المؤهل العلمي ، سنوات

الخبرة ، نوع الدراسة) . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، وتمثلت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة . كما طورت الباحثة الاستبانة وتكونت من جزئين الأول لقياس درجة النضج الانفعالي والثاني لقياس مستوى الالتزام التنظيمي . وكان من أهم نتائجها أن المعلمين يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي ، كما كشفت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجة النضج الانفعالي ومستوى الالتزام التنظيمي . ولم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة في استجابات أفراد العينة لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة في تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

وسعت دراسة السبيعي(٢٠١٦) الى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، كما هدفت الى كشف الفروق في متوسطات استجابة أفراد العينة عن تقديرهم للالتزام التنظيمي العائد لاختلاف (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) . ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث لقياس مستوى الصحة التنظيمية الاستبانة التي طورها هوي وفليدمان (Hoy & Feldman , 1987)المعبر عنها بـ (OHI-S) و لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين اعتمد مقياس بورتر وزملائه (Porter et al . 1979) والمعبر عنه (OCQ) . وأختار الباحث عينة عشوائية عددهم (٥٠٠) معلماً . وكشفت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمجملة كان عالياً . كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية متوسطة بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين . كما أن الدراسة اظهرت فروقاً دالة إحصائياً في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لصالح أصحاب سنوات الخبرة (من ١٠ الى اقل من ٢٠ سنة) و (٢٠ سنة فأكثر) . ومن بين أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بالبيئة المدرسية والتعليمية التي تساعد على زيادة وتنمية الالتزام التنظيمي للمعلمين الضامنة لإشباع حاجات المتعلمين وتلبي رغباتهم .

وتناولت دراسة أبو زر (٢٠١٥) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة في ابعادها الثلاثة (الإلهام بالرؤية ، الممارسات القيادية ، الثقافة المدرسية) ، والكشف أيضاً عن علاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين ، كما هدفت الى الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لاختلاف (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتم تطبيق الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية بمجموع (٣٦٧) معلماً ومعلمة ، وخرجت الدراسة بنتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة جاء بدرجة كبيرة ، كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة تعزى لاختلاف الجنس وذلك لصالح الإناث ، في حين لم تظهر فروق حول ممارسة المديرين للقيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ممارسة

مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة ومستوى الفاعلية الذاتية لمعلميهم ، ومما أوصت به الدراسة إعطاء صلاحيات أوسع لمديري المدارس وزيادة عدد مساعديهم ، ونشر ثقافة القيادة الموزعة ، والتدريب القيادي للمعلمين عليها .

واستقصت دراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط الإدارية في ابعادها (التنظيمي ، الشخصي ، التوافقي) ، وكذلك الى كشف درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في أربعة أبعاد (مهنة التعليم ، المدرسة ، العمل المدرسي ، الزملاء) ، كما استقصت كشف العلاقة بينهما . ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجت المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي و الارتباطي . ولغرض جمع البيانات طبقت الدراسة استبانة مكونة من قسمين الأول لقياس درجة ممارسة الأنماط الإدارية لمديري المدارس ، و الثاني لمستوى التزام المعلمين التنظيمي المعتمدة من دراسة سيليب (٢٠٠١) Celep وتمثلت عينة الدراسة من (٢٣٢) معلماً ، وخلصت الدراسة بنتائج كان من أهمها : أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الثلاثة بدرجة عالية ، وأن النمط التنظيمي أكثرها ممارسة ، وكما كشفت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين عالياً ، كما أن العلاقة بين النمط الإداري للمديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين يتراوح بين المنخفض إلى المتوسط ، وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية أسلوب مديري المدارس وحثهم بالاهتمام بالمعلمين ، وزرع الثقة المتبادلة فيما بينهم ، وتشجيع مديري المدارس على إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات ومنحهم صلاحيات من خلال أسلوب التفويض .

وأجريتاً قناديلي وقاروت (٢٠١٥) دراسة تهدف إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات ، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات التي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، نوع التأهيل ، سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية) ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، وتمثلت العينة العشوائية من (٤٤٦) معلمة ، واعتمدت الدراسة أداة بورتر وزملاء للالتزام التنظيمي (OCQ) ، ومن أهم نتائج الدراسة : أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات جاء بدرجة كبيرة ، كما أن الدراسة لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمات لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات للدراسة . ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الوزارة ، والسماح لجميع منسوبات المدرسة في المشاركة في اتخاذ القرارات .

وسعت دراسة أبو حسب الله (٢٠١٤) للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين ، وكذلك الكشف عن فروق في استجابات افراد العينة تعزى لاختلاف (الجنس ، الجهة المشرفة ،سنوات الخدمة ، فترة الدوام) ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي ، واشتملت الاستبانة على (٤٠) فقرة مقسمة الى ثلاث مجالات هي : (المناخ المدرسي ، والمسؤولية المشتركة ، والممارسات القيادية) ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية اشتملت على (٤٦٠) معلماً ومعلمة . واسفرت

نتائج الدراسة على أن مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة يمارسون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لاختلاف الجنس لصالح الإناث ، فيما لم تظهر الدراسة فروقاً لاختلاف سنوات الخدمة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة ممارسة القيادة الموزعة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين . وخرج الباحث من دراسته بتوصيات عدة نذكر منها : نشر ثقافة توزيع القيادة بين المعلمين ، وتقديم التغذية الراجعة التطويرية للمعلمين القادة ، ومنح المديرين سلطات أكبر و أوسع داخل المدرسة .

وحاولت دراسة الشثري (٢٠١٠) رصد واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة ، والكشف عن معوقاتهما ، والتعرف على متطلباتها ، كما تهدف الى كشف أثر الاختلاف في متغيرات (الوظيفة الحالية ، المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخبرة) لمتوسط استجابات العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة . و اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي ، ولغرض جمع البيانات طبق أداة الدراسة المعدة من الباحث على عينة الدراسة التي شملت مديري المرحلة الثانوية و عددهم (٥٤) مديراً ، ومشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض و عددهم (٣٠) مشرفاً . وتوصلت الدراسة الى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة في المدارس الثانوية جاءت متوسطة ، وكانت موافقتهم بدرجة عالية لمعوقات القيادة الموزعة ومن أبرز تلك المعوقات : إحجام المعلمين عن أداء أدوار قيادية على المستوى المدرسي ، وضعف في تدريبهم لممارسة أدوار قيادية . وكما وافق أفراد العينة وبدرجة عالية لمتطلبات القيادة الموزعة ومن أبرزها : تجنب سياسة اللوم تجاه مقترحات و مبادرات المعلمين ، وتشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات واللجان المدرسية . وكما أظهرت نتائج الدراسة فروقاً في متوسطات استجابات العينة لتقدير واقع ممارسة القيادة الموزعة لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر . وأوصت الدراسة بنشر الثقافة التي تؤدي لتطبيق القيادة الموزعة ، وتعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي التي تسمح بممارسة الأفكار الجديدة دون إذن رسمي من إدارة المدرسة ، وتخفيف العبء التدريسي عن المعلمين .

وهدفت دراسة هلبيا و ديفوس وفان كير (٢٠١٠) Hulpia , Devos & Van

keer

إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين ، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي . و تمثلت عينة الدراسة من (١٧٣٨) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في فلاندرز تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية . ولقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة طبقت الدراسة مقياس (DLI) من تصميمهم ، ولقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين تم اعتماد مقياس موداي Mowdy et al 1979 . وكشفت الدراسة عن وجود أثر ايجابي كبير بين ابعاد فريق القيادة التعاوني والمشاركة في

صنع القرار و القيادة الداعمة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .بينما بعد القيادة الإشرافية كان له اثر سلبي كبير.

التعليق على الدراسات السابقة :

بالمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نجد أنه تتفق في الجوانب الضرورية ، وتختلف معها في تناول وإضافة جوانب لم تتم تغطيتها سابقاً سواءً في محور القيادة الموزعة أو محور الالتزام التنظيمي ، إلا أنها استفادت من الحصيلة الأدبية والنظرية السابقة في تشكيل الخلفية المعرفية المتعمقة حول متغيري الدراسة وبناء تصور عام عنهما ، مما أسهم الى حد كبير في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد منهجيتها . كما ساهمت تلك الدراسات في إثراء الدراسة الحالية من خلال الاستفادة منها في الوصول الى العديد من المراجع المتعلقة بمتغيري الدراسة ، مما يفيد في بناء ودعم الإطار النظري ، كما يسهم في بناء أدواتي الدراسة ، وتحليل وتفسير نتائجها.

وفي ضوء العرض السابق فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات التي سبقتها عموماً في عدة نقاط تمثل مصدر أهميتها ، وتكسبها صفة الإضافة العلمية – بإذن الله تعالى – سواءً تلك الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة أو تلك المتعلقة بالالتزام التنظيمي ، حيث أنها تطبق في بيئة مختلفة ، وزمن ومجتمع مختلفين . كما تتميز الدراسة الحالية في تناولها للعلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين ، والتي لاحظ الباحث من خلال البحث في مصادر المعلومات أنها من الدراسات القلائل في مجالها – على حد علم الباحث – في الوطن العربي وبالأخص السعودية .

منهج الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدت المنهج الكمي (Quantitative Approach) بأسلوبيه المسح العام و الارتباطي (Correlational & Survey) .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ، التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، والبالغ عددهم (٩١٥٢) فرداً منهم (٣٨٦٦) معلماً و (٥٢٨٦) معلمة ، وفقاً للإحصائيات الواردة عن إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ

عينة الدراسة:

وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية من أفراد مجتمع الدراسة. وتم التواصل معهم عبر البريد الالكتروني عن طريق (Online Questionnaire) ، واستهدف الباحث (١٠٠٠) معلماً ومعلمة بنسبة (١٠.٩%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة ، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات ، وبلغ مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٥٧٣) استبانة ، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٦.٣%) من مجتمع الدراسة الكلي.

أداتي جمع البيانات (الاستبانة) :

بعد البحث في الأدب النظري ، والدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة ، والاطلاع على بعض أدوات الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة Hulpia ، Devos & Van keer (٢٠١٠) والتي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها بأسئلة وأهداف الدراسة . قام الباحثان بترجمة وإعادة الترجمة (Translation and Back Translation) لمقياس هلبيا وزملائه (Hulpia et al.2010) والمعروف بـ (Distributed Leadership Inventory) والمعبر عنه بـ (DLI) والمكون من (٢٩) فقرة لتحديد درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب القيادة الموزعة .

أما في ما يخص المحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين) فقد أعتمد الباحثان على ترجمة وإعادة الترجمة (Translation and Back Translation) لمقياس ماودي وزملائه (Mowday et al.1979) والمعروف بـ (Organizational Commitment Questionnaire) والمعبر عنه بـ (OCQ) والمكون من (٦) فقرات لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

صدق أدوات الدراسة :

حيث أن كلاً من مقياسي (القيادة الموزعة) و (الالتزام التنظيمي) قد حكما من قبل من الباحثين وتم التأكد من صدقهما الظاهري ، فاكتفى الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالدراسة الحالية من خلال الطرق التالية :

أ (صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة للقيادة الموزعة) :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وتبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٧٨٥-٠.٩٢٦)

ب) الصدق البنائي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة للقيادة الموزعة) :

تم إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس ، وتبين أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٨٦٣ – ٠.٩٦١)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) .

ج (صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة) :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وتبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس

جاءت جميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتراوحت قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس بين (٠.٨٧٠ - ٠.٩٣١).

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، وتبين أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة للقيادة الموزعة) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٩ - ٠.٩٦)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٩٨).

كما جاء معامل ثبات المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة) بقيمة (٠.٩٦). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: " ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟". وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة)، ويبين ذلك الجدول (١) التالي :

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٣	الإشراف القيادي	٣.٨٨	٠.٨٣٩	١	عالية
١	تعاون فريق القيادة	٣.٦٨	٠.٧٩٥	٢	عالية
٢	دعم القيادة	٣.٦٧	٠.٨٧٦	٣	عالية
٤	المشاركة في اتخاذ القرار	٣.٤٨	٠.٩٢٢	٤	عالية
	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة)	٣.٦٦	٠.٨٠٣	---	عالية

يتبين من جدول (١) السابق أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط

الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة (٣.٦٦)، بانحراف معياري قدره (٠.٨٠٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة بين (٠.٧٩٥ - ٠.٩٢٥) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول درجة ممارسة قادة مدارسهم للقيادة الموزعة.

ويفسر الباحث حصول ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى جهود وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في الارتقاء بدور قادة المدارس المتمثلة في البرامج المهنية الموجهة لهم ، والتي ساهمت في زيادة الوعي لدى قادة المدارس بالممارسات القيادية التشاركية ، وإدراكهم لأثارها الإيجابية ، وتبني الأنماط الديمقراطية ، وإعطاء الفرصة للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرار . وهذا ما انعكس على تصورات المعلمين حول ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صايمة (٢٠١٦) ، ودراسة أبو زر (٢٠١٦) ، ودراسة أبو حسب (٢٠١٤) التي توصلت جميعها إلى أن ممارسة القيادة الموزعة في المدارس كانت بدرجة عالية . كما واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العبادي والشريفي (٢٠١٧) ، ودراسة الشثري (٢٠١٠) ، ودراسة اليعقوبية وزملائها (٢٠١٥) ، ودراسة درادكة وظافري (٢٠١٤) والتي أظهرت أن ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس كانت متوسطة .

ويفسر الباحث حصول (الإشراف القيادي) من ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٨) ودرجة (عالية) إلى ما يحتله الإشراف القيادي من أهمية لدى قادة المدارس وخصوصاً عمليات تقييم الأداء ، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين . وربما يعود ذلك أيضاً لجهود وزارة التعليم في تفعيل دور الإشراف على مستوى الوزارة عموماً وعلى المدارس خصوصاً ، والسعي إلى تجويد أساليبه وتطويرها لدى القادة ، كما أن إيمان قادة المدارس بعوائده الإيجابية على المنظومة المدرسية قد أسهم في ظهور هذا السلوك على ممارساتهم اليومية .

ويعزو الباحث تقدير المعلمين لبعد (المشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٤٨) إلى البرامج المهنية الموجهة لقادة المدارس التي تشجع على مشاركة المعلمين في صنع القرارات ، وحثهم على تقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية لتطوير وتحسين أداء العمل المدرسي .

إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة من وجهة نظرهم؟". وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة مقياس الالتزام التنظيمي الواردة بال محور الثاني ، ويبين ذلك الجدول (٢) التالي :

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، مرتبة تنازليا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٣	أهتم بمصير مدرستي	٤.١١	٠.٩٢٦	١	عالية
٢	أفخر بأني أشكل جزءاً من فريق المدرسة	٣.٩٩	١.٠٣٨	٢	عالية
٦	أنا سعيد جداً بكوني أعمل بهذه المدرسة	٣.٩٤	١.١٢٦	٣	عالية
٤	أجد أن قلبي تتماثل مع قيم المدرسة	٣.٨٦	١.٠١١	٤	عالية
١	هذه المدرسة تحثني على بذل قصار جهدي	٣.٧٣	١.٠٢٧	٥	عالية
٥	أتحدث عن هذه المدرسة أمام أصدقائي بأنها مكان رائع للعمل	٣.٧٠	١.٢٠٦	٦	عالية
	المتوسط العام : مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة	٣.٨٩	٠.٩٥٧	---	عالية

يتبين من جدول (٢) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي (٣.٨٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٥٧) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات والسلوكيات المحددة بهذا المقياس بين (١.٠١١ - ١.٢٠٦) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك الممارسات والسلوكيات الدالة على مستوى التزامهم التنظيمي ، بينما جاءت السلوك رقم (٣) بانحراف معياري قيمته (٠.٩٢٦) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول ذلك السلوك.

ويفسر الباحث حصول الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة على درجة عالية إجمالاً من وجهة نظرهم بأنه قد يعزى إلى إدراكهم بأهمية دورهم الفاعل في المدرسة ، وإيمانهم برسالتهم تجاه المجتمع ، والقيم الفاضلة التي نشأوا عليها ، ما ولد لديهم الرغبة الصادقة والهمة العالية في أداء مهامهم ، وعزز لديهم الولاء وحب الاستمرار بالعبء ، وتسخير امكانياتهم في سبيل تطوير العمل وتحقيق أهداف المدرسة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة السبيعي (٢٠١٦) ، ودراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) ، ودراسة قناديلي وقاروت (٢٠١٥) ، ودراسة الطعاني (٢٠٠٨) ، ودراسة سالم والزغبى (٢٠١٧) والتي توصلت جميعها إلى أن درجة الالتزام لدى المعلمين عالية .

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة داود (٢٠١٥) التي توصلت إلى تمتع معلمي مدارس التعليم الأساسي بمستوى التزام تنظيمي بدرجة متوسطة ، ودراسة العوضي والشريفي (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن مستوى التزام المعلمين بالمدارس الابتدائية جاء بدرجة متوسطة .

وقد يرجع حصول السلوك (أهتم بمصير مدرستي) على الترتيب الأول بدرجة موافقة عالية لدى المعلمين إلى إيمانهم بالدور الذي تلعبه المدرسة في إعداد المواطن الصالح ، والرغبة الشديدة في تحسين الأداء العام للمدرسة للوفاء بمتطلباتها تجاه المجتمع ، وثقتهم بأنهم حجر الزاوية الذي تركز عليه العملية التعليمية ، ما يبعث في نفوسهم الاهتمام بالمدرسة والسعي إلى تطويرها لتحقيق أهدافها .

وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة قناديلي وقاروت (٢٠١٥) ، ودراسة السبيعي (٢٠١٦) ، ودراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) ودراسة سالم والزغبى (٢٠١٧) والتي كانت تدور في مجملها على أن الاهتمام بالمدرسة والحرص على أدائها كان بمستويات عالية من وجهة نظر المعلمين . بينما هذه النتيجة تختلف مع دراسة داود (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن المعلمين يحرصون على نجاح المدرسة في أداء مهماتها بدرجة ممارسة متوسطة . بينما جاء السلوك " أتحدث عن هذه المدرسة أمام أصدقائي بأنها مكان رائع للعمل " في الترتيب الأخير بدرجة موافقة عالية . وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن البيئات المدرسية مشجعة للعمل ، مما يجعل المعلمين يستمتعون بالعمل فيها . كما يمكن أن مرد هذا السلوك إلى الروابط الاجتماعية القوية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (٢٠١٦) ، ودراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) ، ودراسة سالم والزغبى (٢٠١٧) في حصول السلوكات التي تصف سلوك المعلمين حول حديثهم عن المدرسة أمام الآخرين على درجة استجابة عالية ، كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة قناديلي وقاروت (٢٠١٥) في حصول عبارة " أتحدث عن مهنتي بكل فخر واعتزاز أمام الآخرين " على درجة كبيرة جداً .

إجابة السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟". وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (و المحور الثاني ، وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (٣)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب القيادة الموزعة	٣.٦٦	٠.٨٠٣	٠.٨١	**٠.٠٠٠
مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين	٣.٨٩	٠.٩٥٧		

** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٣) السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين (ر = ٠.٨١) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ . مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة .

ويعزو الباحث وجود تلك العلاقة إلى أنه كلما زاد الاهتمام من قبل قادة المدارس بتحقيق أبعاد القيادة الموزعة كلما كان ذلك سبباً في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارسهم . أي أنه كلما زادت درجة ممارسة قائد المدرسة للأساليب القيادية التشاركية التي تقوم على توزيع الأدوار والمسؤوليات على المعلمين ، وتتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتقدم لهم الدعم القيادي اللازم ، كلما أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين ، وكذلك رفع مستوى ارتباطهم العاطفي والوجداني بالبيئة التي

يعملون بها، وإشباع حاجاتهم النفسية، وإحساسهم بالسعادة ، ورغبتهم في بذل قصار جهدهم .

وتتسجم نتيجة هذه الدراسة مع دراسة هلبيا وزملائه (Hulpia et al.2010) والتي كشفت عن وجود أثر ايجابي كبير لأبعاد القيادة الموزعة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين . وكذلك تتسجم مع دراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) ، ودراسة اللوزي (٢٠١٠) في أن الممارسات القيادية التي تتيح الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار من شأنها زيادة الالتزام التنظيمي لهم . كما تتسجم مع دراسة حمائل (٢٠١٢) التي أشارت إلى أن النمط القيادي القائم على مشاركة العاملين ، وتحقيق طموحاتهم ، ومراعات حاجاتهم يعمق الانتماء بالجماعة ، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف ، ويحد من مظاهر التسبب والانفلات .

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية لكل من المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب القيادة الموزعة) والمحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج :

جدول (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة والمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم

معامل الارتباط بالالتزام التنظيمي	البعد
**٠.٧٤	البعد الأول: تعاون فريق القيادة
**٠.٧٩	البعد الثاني: دعم القيادة
**٠.٦٩	البعد الثالث: الإشراف القيادي
**٠.٧٦	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار
**٠.٨١	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة)

**** دال إحصائياً عند (٠.٠١)**

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة والمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، هي قيمة بعد (دعم القيادة) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين (٠.٧٩) ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه كلما ناقش قائد المدرسة المعلمين في رؤية المدرسة ، ووفر لهم مناخاً إيجابياً يزيد من تفاعل المعلمين مع بعضهم ، وشجعهم على النمو المهني وتجريب الممارسات الجديدة ، وقدم لهم الثناء والتقدير على أدائهم الجيد ، وبادر بمساعدتهم داخل وخارج المدرسة ، كلما أدى إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

وفي الترتيب الثاني جاءت قيمة معامل ارتباط بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٦)، أما في الترتيب الثالث جاءت قيمة معامل ارتباط بعد (تعاون فريق القيادة) بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٤) .

وأما أقل الأبعاد ارتباطاً بالالتزام التنظيمي كان بعد (الإشراف القيادي) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين (٠.٦٩)، وقد يرجع ذلك إلى أنه كلما مارس قائد المدرسة الإجراءات المتعلقة بتقييم أداء المعلمين بشكل فعال ، وراعى فيها العدالة الاجرائية ، وقدم على ضوئها التغذية الراجعة بأسلوب تربوي راقى يشعر من خلالها المعلمين حرص قائدهم على تحسين أدائهم ، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى التزامهم التنظيمي .

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لممارسة قادتها لأسلوب القيادة الموزعة التي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم)؟ " .

١- متغير الجنس :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة والتي تعزى لاختلاف الجنس ، ويوضح نتائجه الجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول : تعاون فريق القيادة	ذكر	٢٣٤	٣.٤٨	٠.٨٨٥	-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٣٣٩	٣.٨٢	٠.٦٩٤	٤.٩٤٥	
البعد الثاني : دعم القيادة	ذكر	٢٣٤	٣.٥٣	٠.٩٦١	-	**٠.٠٠١
	أنثى	٣٣٩	٣.٧٨	٠.٧٩٧	٣.٣٤٥	
البعد الثالث : الإشراف القيادي	ذكر	٢٣٤	٣.٧٥	٠.٩٤٩	-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٣٣٩	٣.٩٧	٠.٧٤١	٣.٠١٠	
البعد الرابع : المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	٢٣٤	٣.٢٩	١.٠٠٠	-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٣٣٩	٣.٦٢	٠.٨٣٨	٤.٢٢٤	
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة للقيادة الموزعة)	ذكر	٢٣٤	٣.٤٨	٠.٨٨٨	-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٣٣٩	٣.٧٨	٠.٧١٥	٤.٢٧٣	

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٥) السابق وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة تعزى إلى الجنس و لصالح المعلمات .

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس و لصالح المعلمات إلى طبيعتهم التي تميل نحو اتقان

العمل وحب الترتيب والتنظيم ، ورغبتهم في اثبات قدراتهم وجدارتهم ، كما أن قائدات المدارس يبادرن بتنفيذ الأساليب الجديدة ، ويتطلعن إلى تحقيق متطلبات التميز الإداري لمدرسهن .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو زر (٢٠١٥) ، ودراسة أبو حسب (٢٠١٤) ، ودراسة عوجة (٢٠١٢) والتي أظهرت جميعها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة تعزى إلى الجنس ، وكانت لصالح المعلمات . كما اختلفت مع دراسة صايمة (٢٠١٥) والتي أظهرت الفروق لصالح المعلمين .

٢- متغير سنوات الخبرة في التعليم:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم ، ويوضح نتائج الجدول (٦) التالي:

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : تعاون فريق القيادة	بين المجموعات	١.٣٣	٢	٠.٦٧	١.٠٥٤	٠.٣٤٩
	داخل المجموعات	٣٦٠.٣٣	٥٧٠	٠.٦٣		
	الكلي	٣٦١.٦٦	٥٧٢			
البعد الثاني : دعم القيادة	بين المجموعات	٤.٢٠	٢	٢.١٠	٢.٧٥٦	٠.٠٦٤
	داخل المجموعات	٤٣٤.٧٦	٥٧٠	٠.٧٦		
	الكلي	٤٣٨.٩٧	٥٧٢			
البعد الثالث : الإشراف	بين المجموعات	٣.٣٣	٢	١.٦٦	٢.٣٧٦	٠.٠٩٤

		٠.٧٠	٥٧٠	٣٩٩.١٤	داخل المجموعات الكلي	القيادي
			٥٧٢	٤٠٢.٤٧		
٠.٤٦١	٠.٧٧٤	٠.٦٦	٢	١.٣٢	بين المجموعات	البعد الرابع : المشاركة في اتخاذ القرار
		٠.٨٥	٥٧٠	٤٨٤.٤١	داخل المجموعات الكلي	
			٥٧٢	٤٨٥.٧٢		
٠.١٨٩	١.٦٦٩	١.٠٧	٢	٢.١٥	بين المجموعات	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة للقيادة الموزعة)
		٠.٦٤	٥٧٠	٣٦٦.٥٥	داخل المجموعات الكلي	
			٥٧٢	٣٦٨.٦٩		

يتبين من جدول (٦) السابق عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم .

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة في جميع أبعادها ترجع لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم إلى أن تلك الأبعاد من السهل الحكم عليها بغض النظر عن سنوات خبرتهم ، وبإستطاعتهم تقديم تصورات بشأنها ، وهذه النتيجة تظهر لنا أن سنوات الخبرة لا تؤثر على تصورات المعلمين لمدى ممارسة القيادة الموزعة من قبل قاداتهم .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة درادكة وظافري (٢٠١٤) دراسة أبو زر (٢٠١٥) ، ودراسة أبو حسب (٢٠١٤) ، ودراسة صايمة (٢٠١٥) والتي لم تظهر جميعها فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة . إلا أنها اختلفت مع دراسة الشثري (٢٠١٠) والتي أظهرت فروقاً لصالح المعلمين الذين تتراوح خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر .

إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم)؟".
١- متغير الجنس :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف الجنس ، ويوضح نتائج الجدول (٧) التالي:

جدول (٧)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
المجموع الكلي (مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة)	ذكر	٢٣٤	٣.٧٥	١.٠٦٦	-٢.٨٠٥	**٠.٠٠٥
	أنثى	٣٣٩	٣.٩٩	٠.٨٦٢		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٧) السابق وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي تعزى إلى الجنس ولصالح المعلمات .

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس إلى ما يفضل بهن قائدات المدارس عن قادة المدارس في تبني الأساليب القيادية الحديثة ، واجتهادهن في تطبيقها ، وقدرتهن في جعلها واقعاً معاشاً ، وحرصهن على توفير بيئة مدرسية جاذبة ، والتزامهن بتشجيع وتحفيز المعلمات المبادرات . ما جعل المعلمات يقدمن تصوراً للالتزام التنظيمي يفوق تصور المعلمين .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سالم والزرغبي (٢٠١٧) والتي لم تظهر فروقاً في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

٢- متغير سنوات الخبرة في التعليم:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم ، ويوضح نتائجه الجدول (٨) التالي:

جدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
المجموع الكلي (مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة)	بين المجموعات	٠.٦٦	٢	٠.٣٣	٠.٣٦١	٠.٦٩٧
	داخل المجموعات	٥٢٣.٠٨	٥٧٠	٠.٩٢		
	الكلي	٥٢٣.٧٤	٥٧٢			

يتبين من جدول (٨) السابق عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.

ويعزو الباحث عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم إلى أن شعور المعلم تجاه المدرسة ، ورغبته في بذل الجهد ، وحبه في البقاء بها لا يحتاج إلى وقت كبير حتى يتكون بداخله ، وإنما متى ما توفرت البيئة المناسبة ، والمناخ المساعد لنموه أنعكس ذلك على سلوكه الإيجابي بغض النظر عن المدة التي قضاها في مدرسته . وعليه فإن سنوات الخبرة قد تكون غير مؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي وفقاً لنتائج الدراسة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سالم والزرغبي (٢٠١٧) ، ودراسة قناديلي وقاروت (٢٠١٥) ، ودراسة الشهراني وعطية (٢٠١٣) ، ودراسة عجم والطعاني (٢٠٠٨) والتي لم تظهر جميعها فروقاً ذات دلالة إحصائية حول تقدير المعلمين لالتزامهم التنظيمي يعزى لمتغير سنوات الخبرة . في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (٢٠١٦) التي أظهرت فروقاً لصالح من خبرتهم ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة و ٢٠ سنة فأكثر .

ثانياً : توصيات الدراسة

بناءً على أدبيات الدراسة ونتائجها وخبرة الباحث في الميدان التعليمي ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ، وزيادة الالتزام التنظيمي لمعلميها ، على النحو التالي :

- تبني وزارة التعليم استراتيجيات تربوية ؛ للاستفادة من الأفكار والتجارب الجديدة ، وخصوصاً الأساليب القيادية المعاصرة وعلى رأسها مدخل القيادة الموزعة ، وتطبيقاتها في البيئات المدرسية .
- إعادة هندسة وتصميم الهياكل التنظيمية المدرسية والأدلة الإجرائية من قبل وزارة التعليم ، بحيث تتسم بالمرونة وتسهل من عملية توزيع القيادة على نطاق واسع بين المعلمين ، مما يسهم في رفع كفاءة وفاعلية أداء المدرسة .
- سن تشريعات وقوانين من قبل إدارات التعليم تسهم بشكل فعال في منح المعلمين المساحة الكافية للاستقلالية ، والحرية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية ، وتشجعهم على تجريب المبادرات الابداعية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية للمدرسة .
- دعم وزارة التعليم للبحث العلمي التربوي ؛ للوقوف على واقع الممارسات القيادية التشاركية في المؤسسات التعليمية ، وكشف علاقتها بالمتغيرات المختلفة المؤثرة فيها ، وتوظيف نتائج البحوث العلمية بشكل جيد .
- عقد ندوات وورش عمل داخل المدارس الابتدائية ؛ لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لممارسات القيادة الموزعة من خلال خبراء ومتخصصين في العلوم الادارية التربوية .
- تصميم وتنفيذ إدارات التعليم لبرامج تدريبية تستهدف قادة المدارس حول القيادة الموزعة وتطبيقاتها في البيئة المدرسية ، والمشاركة في صنع القرار المدرسي ، وآليات توزيع المهام القيادية ، وبناء فريق القيادة .
- في ضوء العلاقة التي كشفت عنها نتائج الدراسة بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، يجب أن يهتم ويعتني صناع القرار في وزارة التعليم بتعزيز ممارسة قادة المدارس لأسلوب القيادة الموزعة من خلال الأبعاد التي شملتها الدراسة ؛ لأن ذلك ربما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين نحو مدارسهم .
- تهيئة البيئات المدرسية المناسبة وتوفير المناخ الملائم بالدعم المادي والمعنوي لقادة المدارس من قبل إدارات التعليم ؛ لتعزيز وتنمية الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، وتشجعهم على بذل أقصى جهودهم ، وتفجر طاقاتهم الابداعية .
- إعادة نظر إدارات التعليم في نظام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة ارتباط المعلمين ببيئات عملهم ، وتلبية حاجاتهم النفسية .

- استحداث وحدة داخل المدرسة تقدم الخدمات المساندة للمعلمين في مجالات متعددة كالصحية والاجتماعية والرياضية بإشراف ومتابعة مباشرة من قائد المدرسة ؛ لزيادة مستوى التزام المعلمين .
- اهتمام قائد المدرسة بتحسين العلاقات التنظيمية بين العاملين داخل مدرسته من جانب ، وبين مدرسته والمجتمع الخارجي من جانب آخر ، وتنظيمها لتركيز الجهود المبذولة لخدمة الأهداف التنظيمية ، وتحقيق رؤية ورسالة مشتركة .

ثالثاً : الدراسات المقترحة

- نتيجة الخبرة والمعرفة التي تبلورت لدى الباحثان خلال مراحل واجراءات الدراسة ، وما لاحظته من واقع التعليم ومعوقاته في مجال بحثه ؛ فإنه يقترح على الباحثين - الذين يسعون للبحث في هذا المجال من الميدان العلمي والبحث التربوي - الموضوعات والعناوين التالية :
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين القيادة الموزعة ، ومتغيرات أخرى كالمواطنة التنظيمية ، والدافعية للعمل ، والاستغراق الوظيفي ، والصحة التنظيمية .
 - القيام بدراسات تستهدف بناء مقياس للقيادة الموزعة يتناسب مع البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية .
 - القيام بدراسات لمعرفة مدى ارتباط الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ومتغيرات أخرى كالقيادة الخادمة ، والعدالة التنظيمية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- (١) أبو حامد، عارف ؛ و صبري، خولة (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، بيرزيت. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/558885>
- (٢) أبو حسب، سامي (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- (٣) أبو زر، أيمن (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- (٤) الثبتي، سلطان (١٤٣٥). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (٥) الحريري، رافدة (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. (ط١). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- (٦) الدلاش، صفاء (٢٠١٨). أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية. مج ٩، ع ٢٤، ٣١٥ - ٣٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/933763>
- (٧) الزايدي، احمد (٢٠١٣). المتطلبات المهنية لمجتمعات التعليم: مدخل لإصلاح المدارس الثانوية، أنموذج مقترح. مجلة التربية. ع ١٥٢٤، ج ٣، ٣٣٣ - ٤٠٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/862973>
- (٨) الزكي، أحمد ؛ و حماد، وحيد (٢٠١١). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. ع ١٠، ٤٥٣ - ٤٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/217722>
- (٩) السبيعي، فهد (٢٠١٦). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة التربية. ع ١٦٨٤، ج ٢، ٣٢٣ - ٣٨٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/778580>
- (١٠) السفياني، ماجد ؛ و بخاري، سلطان (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/532326>
- (١١) السلمي، سعيد (٢٠١٠). نمط القيادة وممارسات الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة: دراسة تحليلية. التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مج ١٣، ع ٢٧، ١١ - ١٠١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/58558>
- (١٢) الشثري، عبدالعزيز (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. التربية. مج ١٣، ع ٢٨، ١٣ - ٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/87091>

- ١٣) الشمراني، حامد (٢٠١١). "المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية". دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب. مج ٥، ٢٤ - ٤٧ - ٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/104718>
- ١٤) الشهراني، ظافر؛ و عطية، محمد (٢٠١٣). النمط القيادي الممارس لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة و علاقته بالالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، الباحة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/655061>
- ١٥) العبادي، محمد؛ و الشريفي، عباس (٢٠١٧). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/856537>
- ١٦) العبد اللطيف، عبد الحميد (٢٠١٥). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً. مجلة العلوم التربوية. ع ٣، ٣١٧ - ٣٨٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/690202>
- ١٧) العوضي، عائشة؛ و الشريفي، عباس (٢٠١٢). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/723383>
- ١٨) الغامدي، مليحة (٢٠٠٩). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية. ع ١٣٩، ج ١، ٥١٧ - ٥٥٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/770719>
- ١٩) اللوزي، موسى. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط٤). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٠) المطيري، بندر (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة.
- ٢١) الهنداوي، ياسر. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢٢) اليعقوبية، سوسن؛ والعاني، وجيهة؛ و الغنوصي، سالم (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة - المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب - الأردن. مج ٤، ع ٣٤، ٧٨ - ٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/843581>
- ٢٣) حمائل، عبد عطاء الله. (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. (ط١). رام الله: جامعة القدس المفتوحة. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
- ٢٤) داود، عبدالعزيز (٢٠١٥). الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية. ع ٣٩٤، ج ١، ١٩٧ - ٢٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/652716>
- ٢٥) درادكة، أمجد؛ و ظافري، محمد (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية. ع ٤، ١٥٤، ٣٩٩ - ٤٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/777889>

- (٢٦) سالم ، نسرين؛ و الزعبي، زهير (٢٠١٧). درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/876071>
- (٢٧) شاهين، محمد (٢٠٠٤) . الدعم القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية . المجلة المصرية للدراسات التجارية : جامعة المنصورة – كلية التجارة . مج ٢٨ ، ٤٤ ، ٣٥٢-٣٥٥ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/record/60254>
- (٢٨) شباح، مريم (٢٠١٧). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية . مج ٢٨ ، ١٠٩٤ ، ١٣٧ - ١٥٧ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/810210>
- (٢٩) صايمة، سمية (٢٠١٧). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية . مج ٦ ، ٢٠٤ ، ٢١٣-٢٣١ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/842904>
- (٣٠) عجوه، أحمد (٢٠١٢). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مج ٣٦ ، ع ١ ، ١ - ٣٠ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/192751>
- (٣١) عجم، كمال ؛ و الطعاني، حسين (٢٠٠٨). أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/783972>
- (٣٢) فليه ، فاروق ؛ وعبدالمجيد ، سيد . (٢٠٠٥) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . (ط١) . عمان : دار المسيرة.
- (٣٣) قناديلي، جواهر ؛ و قاروت، رباب (٢٠١٥). الإلتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية. ع ٣٩٤ ، ج ٤ ، ٣٠٣ - ٣٧٤ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/772082>
- (٣٤) مرتجي ، ذكريات (٢٠٠٩) . دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل وتفعيله (رسالة ماجستير غير منشورة) . كلية التربية بالجامعة الإسلامية ، غزة.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Feizi, Mohammad, Ebrahimi, Esmael, & Beheshti, Nouraddin (2014). Investigating the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment of the High School Teachers in Gergy. International Journal of Organizational Leadership, 3(1), 17-30. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1795497877?accountid=43793>
- 2- Harris, Alma (2012). Distributed Leadership: Implications for the Role of the Principal. The Journal of Management Development, 31(1), 7-17. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02621711211190961>
- 3- Hulpia, Hester, Devos, Geert, & Van Keer, Hilde (2010). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach. The Journal of Educational Research, 103(1), 40-52. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/619746782?accountid=43793>