

القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين
بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان

Distributed Leadership of School Principals and its Relationship to the
Organizational Citizenship Behaviors of Teachers in Basic Education Schools in
the Sultanate of Oman

جواهر شلاش العجمي، نسرين صالح صلاح الدين، راشد بن سليمان الفهدي
Jawaher Shlash Alajmi, Nesrain Saleh Salah Aldeen, Rashed Solaiman Alfahdi

Accepted

قبول البحث

2023/3/3

Revised

مراجعة البحث

2022 /11/28

Received

استلام البحث

2022/9/28

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.4.10>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان

Distributed Leadership of School Principals and its Relationship to the Organizational Citizenship Behaviors of Teachers in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman

جواهر شلاش العجمي¹، نسرين صالح الدين²، راشد بن سليمان الفهدي³

Jawaher Shlash Alajmi¹, Nesrain Saleh Salah Aldeen², Rashed Solaiman Alfahdi³

¹ باحثة دكتوراه- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

^{2,3} أستاذ الإدارة التربوية المشارك- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

¹ PhD researcher, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

^{2,3} Associate Professor of Educational Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

¹ s128867@student.squ.edu.om, ² nesren@squ.edu.om, ³ rsh77@squ.edu.om

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومدى تأثير هذه القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال توزيع استبانة (القيادة الموزعة واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية على عينة من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم 300 معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، توصلت الدراسة بمجموعة من النتائج أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس ككل عالية جدًا وجاء بعد "ثقافة المدرسة" كأكثر الأبعاد ممارسة، وأظهرت أيضًا النتائج ارتفاع بممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وجاء بالمرتبة الأولى بعد "السلوك الحضاري"، في حين كان بعد "الروح الرياضية" أقلها من حيث الممارسة، ومن جانب آخر كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لقيادة مدير المدرسة الموزعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولم يكن هناك فروق بين استجابات المعلمين في محور القيادة الموزعة ككل وفقًا للجنس ماعدا في بعد "الرؤية والرسالة" كان هناك فروق لصالح الإناث، كذلك لم تكن هناك فروق في محور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ماعدا في بعد "السلوك الحضاري" وكانت الفروق لصالح الذكور. وفي ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة تركيز مديري المدارس على تطوير ممارساتهم للقيادة المتمركزة حول القضايا التعليمية، وإتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في تلك القضايا، باعتبارهم جزء أساسي من تلك القضايا، توفير مدير المدرسة بيئة عمل تشاركية بين كل من المعلم وأولياء الأمور لضمان وجود تواصل فعال بين كل من المدرسة وأولياء الأمور تهدف للارتقاء بتعليم الطلبة بمدارس سلطنة عمان، التعامل مع التعلم المبني للمعلم كجزء من الحياة المهنية داخل المدارس، بما يخدم الاحتياجات المتجددة للمعلم والعملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة؛ سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ التعليم الأساسي.

Abstract:

The current study aimed to reveal the level of distributed leadership practice among the principals of basic education schools in the Sultanate of Oman and the extent of the impact of this leadership on organizational citizenship behaviors. There were 300 male and female teachers who were chosen in a random way. The study found a set of results that the degree of leadership practice distributed to school principals as a whole is very high, and it came after "school culture" as the most practiced dimension. The results also showed an increase in teachers' practice of organizational citizenship behaviors, and it ranked first after "Civic Virtue" while "sportsmanship" was the least in terms of practice. On the other hand, the study revealed a positive impact of the leadership of the school principal distributed on organizational citizenship behaviors, and their differences between teachers' responses in the leadership axis distributed as a whole according to gender, except in the "vision and mission" dimension. There were differences in favor of females. There were also no differences in the teachers' organizational citizenship behavior axis, except in the "civilized behavior" dimension; the differences were in favor of males. In light of the previous results, the study came out with a set of recommendations, including: the need for school principals to focus on developing their leadership practices centered on educational issues, to provide the opportunity for teachers to participate in those issues as they are an essential part of those issues, and to provide the school principal with a participatory work environment between the teacher and parents. Things to ensure that there is effective communication between the school and parents aiming to improve the learning of students in the schools of the Sultanate of Oman, dealing with the professional learning of the teacher as part of the professional life within the schools in order to serve the renewed needs of the teacher and the educational process, the Educational Development Center conducting programs and courses for teachers to familiarize them with the importance of organizational citizenship behavior, and its positive role in advancing the educational process and introducing programs to develop leadership behavior skills directed to the teacher to enhance citizenship behavior organizational.

Keyword: Distributed leadership; organizational citizenship behaviors; basic education.

المقدمة:

يعد التعليم المحرك الرئيس للمجتمعات التي تسعى لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، لذا فإن التطوير المستمر للعملية التعليمية وقياداتها يشكل أولوية لدى القائمين على التعليم المدرسي بجميع دول العالم لتحسين أنظمتها التربوية وتطويرها وإيجاد أنظمة تعليمية مرنة ومسيرة للتغييرات التعليمية؛ حيث يتوقف نجاح المؤسسات التربوية على مقدرة وكفاءة قياداتها التي لها دورًا بارزًا في تحقيق النجاح المؤسسي.

حيث تعتبر القيادة التربوية الركيزة أو اللبنة الأساسية لنجاح الإدارة التربوية في المؤسسة التعليمية، وهي متصلة بجميع العناصر المؤثرة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وتمتاز القيادة التربوية بالديناميكية المستمرة التي تجعلها تتواءم مع مختلف المتغيرات البيئية المحيطة بها، ومواجهة تحديات التعليم في القرن الحادي والعشرين من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

فالإدارة المدرسية تواكب عصرًا سمته التجديد والإبداع؛ كونها تُعايش تغييرات وتطورات سريعة في مجالات: التعلم، والتعليم، والإدارة؛ لذا تجد نفسها أمام تحديات قد تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين، مما يتطلب مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وزيادة مقدرتها الذاتية في التكيف مع المتغيرات الحاسمة، وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحًا (أبو زر، 2015)، وهنا لا بد من التركيز على أن نمط القيادة نظرًا لدوره المهم في رفع مستوى الفاعلية، وإيجاد البيئة المحفزة للعمل والإنتاج (العتوم، 2018).

وقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث العالمية بالأنماط القيادية نظرًا لدورها الكبير في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وتوجه القادة إلى ممارسة أنماط قيادية تتميز بفعالية؛ كونها المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تربوية، فالقيادة مفهوم له شعبية عارمة، وأهمية ذات أثر على جميع أطر التنمية في المجال التعليمي، وتؤثر القيادة على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية؛ حيث تعد حلقة الوصل بين العاملين وخطط المدرسة، وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة.

كما أوصى مؤتمر القيادة التربوية والتدريبية (تجارب رائدة ورؤية مستقبلية)، والذي نظمه المركز العربي للتدريب والتنمية البشرية في يناير عام 2019م بالقاهرة، على ضرورة التزام القيادات التربوية بنشر ثقافة التميز بين العاملين، وتوفير البيئة الملائمة لدعم المبدعين وأصحاب المهارات المتميزة وتحفيزهم، واستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية وتدريبهم للعمل في المراكز القيادية المختلفة بالمؤسسة، والاستمرار في تنمية مهاراتهم، وقيادة المؤسسات التعليمية وفق أحدث النماذج الحديثة في علم الإدارة (المركز العربي للتدريب والتنمية البشرية، 2019).

وفي هذا الصدد ظهرت أنماط قيادية حديثة أثبتت جدارتها في البيئة التعليمية بتخفيف الأعباء عن مدير المدرسة، وتقوية العلاقات بين المدير والعاملين، والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد ممكن، ومنها القيادة الموزعة (Distributed Leadership)، وهي "مدخل إجرائي يقوم على منح مدير المدرسة عددًا من الأدوار والقيادة الرسمية وغير الرسمية للمعلمين، من خلال المشاركة في صنع القرارات، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها وتطويرها" (اليعقوبية وآخرون، 2015، ص 12).

وتتميز القيادة الموزعة بالعديد من السمات التي تسهم في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، ومنها: توزيع الأعمال، وتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين والإداريين بالمدرسة، وعدم صلاحية كاريئما البطل الأوحده في القيادة في القرن الحادي والعشرين (العبرية، 2017)، وهذا ما أثبتته دراسة حسب الله (2014) والتي دعت إلى نشر ثقافة توزيع القيادة الموزعة بين مديري المدارس والمعلمين، من خلال ما توصلت له من نتائج والتي بلغت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين درجة كبيرة، ومشاركة المجتمع المحلي في تطوير المدرسة؛ التي تعمل على تعزيز الانتماء لديهم والالتزام به في المؤسسة التعليمية، وتعطي فرصة لمدير المدرسة الإشراف العام على هذه الصلاحيات الممنوحة وفرصة أكبر للإبداع والابتكار بعيدًا عن العمل الروتيني (عاشور، 2010)، فهي مدخل جديد من مداخل القيادة التربوية التي لها دور بارز في تخفيف الأعباء عن مدير المدرسة، وتقوية العلاقات بين المدير والمعلمين، وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت.

وقد أظهرت دراسة توجناتا وسبوفيتز (Supovitz & Tognatta, 2013) وجود فروق في الأداء المدرسي بين أعضاء المدارس التي يطبق فيها نمط القيادة الموزعة، وبين المدارس الأخرى لصالح المدارس المطبقة لنمط القيادة الموزعة ودعم المعلمين لأنشطة القيادة الموزعة في المدرسة. وترى اليعقوبية وآخرون (2015) أنه من الضروري توظيف مديرو المدارس للقيادة الموزعة بشكل إيجابي وفعال؛ حتى يسهل عليهم إنجاز الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها في مدارسهم، وبالطبع لا يأتي ذلك إلا بمنح المديرين مزيدًا من الأدوار القيادية للمعلمين لزيادة كفاءة النظام التعليمي ودافعية المعلمين نحو الأفضل.

وبمراجعة الأدبيات وجدت الباحثة أن هناك العديد من التصنيفات لأبعاد القيادة الموزعة لعل من أبرزها تصنيف ألمان (Elmore, 2002) الذي صنف أبعاد القيادة الموزعة كما يلي:

- الرؤية والرسالة والمشاركة: وهي الجهود المقدمة لكل من القائد والمرؤوسين لعمل رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية، ويخلق القادة الموزعون بيانات دقيقة عن الرؤية والرسالة يمكن توصيلها بسهولة إلى المتابعين، ويتحمل الجميع مسؤولية مساهماتهم في النتائج الناجمة بشكل إجمالي، (محمد، 2020).

• المناخ المدرسي وثقافة المدرسة: والتي تعبر عن مجموعة القيم والعلاقات المتبادلة في البيئة المدرسية بين الإدارة والمعلمين، والأسس المبنية عليها والتفاعلات، وانعكاسها على العلاقات بين المعلمين والتي تعكس مدى الالتزام والإيجابية في سير العملية التعليمية (BİLDİRİCİ Ozdemir, 2021).

- التنمية المهنية للمعلمين: وهي الإجراءات المعمول بها في المدرسة لتشجيع المعلمين للتنمية المهنية وزيادة خبراتهم، وتأمين مصادر المعلومات التي تساعد في تطوير قدراتهم القيادية، وتسهيل عقد المناشط حول المستجدات التربوية والقيادية (Adams, 2021).
- الممارسات القيادية: ونقصد بها تلك الممارسات القيادية التي يقوم بها المدير ومعلمو المدرسة بشكل متسق ومنظم وبإنتاجية عالية، بحيث يحتاج المعلمون التوجيه والإرشاد من قبل مدير المدرسة، فضلاً عن تمكينهم ودعمهم وتنسيق عملهم (Karadag, & Oztekin, 2018).
- المسؤولية المشتركة: وهي مساهمة المعلمين بمهام قيادية ضمن المدرسة وفاعليتهم في اتخاذ القرارات التربوية ذات الصلة، والتي لها أثر واضح في سير العملية التعليمية (Hulpia and Devos, 2018).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن القيادة الموزعة قامت بالتخفيف من المركزية والانفراد باتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام في جو يسوده العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأنه يتحقق مبدأ العدالة بحيث يكافأ كل فرد حسب إنجازاته (أبا حسين والسيبي، 2020)، وهذا ما أثبتته أيضاً دراسة محمد (2020) أن القيادة الموزعة قامت برفع مستوى الدافعية والإنجاز عند المعلمين، وجود القيادة الموزعة في المدارس وقيام مدير المدرسة بتفويض المعلمين لأداء بعض المهام، ومشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية فضلاً عن قيامهم بالعلاقات الإنسانية، فalcائد وفق للقيادة الموزعة متسامح ومتفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبنّي تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارستهم المؤسسية، وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه الممارسات (الطويل، 2006)، كما تسهم القيادة الموزعة في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع الروح المعنوية، وتوليد الثقة والمسؤولية، وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام التي تحقق الأهداف المنشودة، فهي تهدف إلى خلق نوع من المسؤولية بين المرؤوسين، ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد، كما يشعر الفرد بأهميته وقيّمته وزيادة ولائهم وانتمائهم في المؤسسة (العجمي، 2010)، والتي تنعكس على سلوكهم الذي يميزه الولاء والانتماء والإيثار والعديد من السلوكيات التطوعية، ومنها سلوك المواطنة التنظيمية الذي يساعد المعلمين من خلاله زملاءهم طوعية، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة، ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) "بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعية متعدداً الواجبات الوظيفية، ولا يتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة" (Dash and Pradhan, 2014, p. 19).

ويشمل سلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد هي: الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والكياسة، فالإيثار: يصف جميع أنواع الأعمال التطوعية التي يقوم بها الفرد لمساعدة زملائه في أداء مهامهم، والتغلب على المشكلات التي تواجههم في العمل، ويظهر واعي الضمير من خلال الأعمال التي تتعدى الحدود الدنيا المتوقعة من الأداء في محاولة للوصول إلى درجة الكمال بكل أمانه وإخلاص، أما سلوك الروح الرياضية فيشير إلى التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تدمير أو شكوى، ويشير السلوك الحضاري إلى مستوى عالٍ من الاهتمام والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها الموظف، بينما تشير الكياسة إلى السلوكيات المتعلقة بمساعدة الآخرين في تجنب حدوث المشكلات (الجعيثي وأبو دف، 2017)، وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء داخل المؤسسات، فقد أشارت دراسة العامري (2003) إلى أن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ورفع الروح المعنوية وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، وأكدت دراسة أورجان (1990) على أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

أيضاً كان لها دور كبير في تعزيز الأداء داخل المؤسسات، والذي يعتمد بشكل كبير على نوع القيادة التي ينتهجها المدير داخل المؤسسة فقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، مثل القيادة الموزعة فقد أظهرت دراسة بوستانسي (2013) Bostanci وجود علاقة موجبة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت دراسة كيلنك (2014) Kilinc وجود علاقة موجبة بين القيادة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبذلك هناك أثراً واضحاً في سلوك المواطنة التنظيمية من حيث الشعور المتولد عند الموظفين بالانتماء للمنظمة، وهذا بالطبع يجعل الموظفين يقومون بالمهام الرسمية وغير الرسمية.

أيضاً بينت نتائج التحليل الوصفي لدراسة قشة بي (2019) حول آراء المعلمين والمعلمات عن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس الأساسية في التربية المركزية بارييل، أن هناك اتفاق بمستوى أعلى من المتوسط حول توافر هذه السلوكيات؛ حيث وجد لدى المعلمين والمعلمات عدة سلوكيات منها الإيثار والكرم والروح الرياضية والالتزام العام والسلوك الحضاري، وبينت الدراسة أن كلما زاد اعتماد مديري المدارس الأساسية لنمط القيادة التشاركية أدى إلى زيادة اتصاف المعلمين والمعلمات بالسلوكيات المواطنة التنظيمية هدفت دراسة لافانيا وكاليث (2015) Lavanya Kalliath and إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية للقائد وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية للقائد وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وكذلك هدفت دراسة سيرين وبيلير (2016) Sirin and Bilir معرفة أثر الأنماط القيادية على

سلوك المواطنة التنظيمية في تركيا، وأشارت نتائج دراستهم إلى أن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لهما أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وبذلك يتضح دور القيادة الكبير في توجيه سلوك العاملين واستثارة طاقاتهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرغوبة، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية.

وبالنظر إلى جهود سلطنة عمان نحو تطوير قياداتها وممارساتهم القيادية، فيلاحظ أن ثمة اهتمام واضح من قبل وزارة التربية والتعليم بتطوير القادة ودعم مؤسسات التعليم لمواكبة التطورات المستقبلية التي تنهض بالعملية التعليمية من خلال برامج تدريب مديري ومساعد مديري المدارس حول القيادة المدرسية من خلال ورش العمل التدريبية المختلفة، وتدريبهم على مهارات القائد الناجح وصفاته، وكيفية ممارسة العمل الديمقراطي والجماعي ومهارة توزيع الأعمال المدرسية ومنح الصلاحيات للكادر الإداري والتدريسي، وإظهار أفكارهم وقدراتهم في إدارة الأعمال المسندة إليهم (وزارة التربية والتعليم، 2008)، وحثهم على انتهاز طرق القيادة الحديثة ومنها القيادة الموزعة.

من أجل تسهيل العمل الإداري وتخفيف العبء عن مدير المدرسة ومساعدته، قامت وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة باستحداث مسميات وظيفية إدارية وفنية جديدة في مدارس السلطنة لتفويض السلطة، وتوزيع المهام بين الإداريين والمعلمين، مثل أخصائي أنشطة مدرسية وأخصائي قواعد بيانات وفي أجهزة تعليمية؛ بهدف توزيع الأعمال والمساعدة على تطوير العمل وتجويده داخل المنظومة المدرسية، بحيث يبقى دور مدير المدرسة رسم السياسة والتخطيط المدرسي ووضع الخطة التي ترتقي بها المدرسة لرفع الأداء والإنتاج والتحصيل العلمي وسرعة الإنجاز ودقة العمل، كذلك دوره في الإشراف العام من خلال الرقابة والتوجيه والتقييم وتذليل المعوقات والصعوبات التي تواجه المعنيين في مهامهم (اليعقوبية وآخرون، 2015).

كما أن القرار الوزاري رقم 2006/2 منح صلاحيات إدارية وفنية يتيح لإدارات المدارس بموجبه الفرصة لتوزيع الأعمال، والمهام القيادية بين كوادر المدرسة كخطوة أولى نحو اللامركزية من خلال تطبيق مشروع الإدارة الذاتية، والذي يساعد إدارة المدرسة في التغلب على الكثير من الصعوبات والمعوقات التي قد تواجهها (وزارة التربية والتعليم، 2018)، كذلك جاء القرار الوزاري رقم 2007/294 من أجل تطوير المهارات الإدارية والإشرافية لإدارات المدارس ليمنح أبعاداً أخرى أكثر مرونة وأقل مركزية لتطوير الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2008).

وركزت وثيقة معايير تقويم الإدارة المدرسية الواردة في دليل نظام تطوير الأداء المدرسي الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم، على ما تبذله إدارة المدرسة من جهود في مدى إشراك جميع العاملين بها في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وإعداد خطة المدرسة، ومدى تفويض السلطة للعاملين بالمدرسة بما يتناسب مع مواقف العمل المختلفة، ومدى تشجيعها للعمل بروح الفريق، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية، والتجديد في العمل، وما تقدمه إدارة المدرسة من إسهامات في تنظيم العمل الإداري وتوزيع الأعمال المدرسية بما يحقق رؤية المدرسة وأهدافها (وزارة التربية والتعليم، 2008).

مشكلة الدراسة:

على الرغم الجهود المبذولة من قبل السلطنة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس والاتجاه نحو اللامركزية واتباع أنماط قيادية تحقق ذلك مثل القيادة الموزعة، إلا أنه مازال هناك بعض التحديات التي تواجه القادة والمدارس؛ حيث أظهرت بعض الدراسات وجود مؤشرات لضعف ممارسات القيادة الموزعة؛ فقد أثبتت دراسة العيسائي والقاسمية (2021) التي كشفت عن درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة جاءت بدرجة متوسطة وكشفت دراسة اليعقوبية وآخرون (2015) أن درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة، واعتماد القيادة في العملية التعليمية على وجود مدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة، وأن غيابهما يؤثر على سير العمل بشكل مباشر في ذلك اليوم، وأن النمط السائد في بعض قيادة المدارس هو النمط القيادي التقليدي القائم على المركزية، وقلة إشراك المعلمين إلا بالقدر اليسير، وغياب الديمقراطية في الإدارة لدى بعض المديرين، والتي من نتائجها ضعف مشاركة المعلمين في القيادة المدرسية كذلك صعوبة تقبل بعض مديري المدارس للأفكار الإبداعية الجريئة من العاملين حتى لو كانت في مصلحة العمل في بعض الأحيان، وضعف مشاركتهم في صنع القرار الإداري، وضعف الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية في مدارس السلطنة من ذوي الخبرات لممارسة أدوار قيادية داخل المدرسة أو خارجها مثل إدارة الاجتماعات والتواصل مع المؤسسات الخاصة ومؤسسات المجتمع المدني للاستفادة منهم في تنفيذ المشاريع المدرسية. كما أوصت دراسة محمد (2020) إلى التحول من النمط التقليدي التسلسلي إلى أنماط حديثة تقوم بإشراك المعلم في عملية قيادة المدرسة مثل القيادة التوزيعية؛ نظراً لكثرة الأعباء وتزايد الأعمال المكتبية التي يتحملها مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في عصر تزايدت فيه التحديات، ولكي يتفرغ المدير لوظائف الإدارة ومراقبة سير العمل من الجيد وتوزيع المهام في عمل الإدارة المدرسية.

ومن خلال عمل الباحث وزياراته الميدانية للمدارس وما يتخللها من مناقشات واجتماعات مع مديري المدارس ومع المعلمين بما يتطلبه سير العمل من متابعة، فقد لاحظ الباحث أن بعض المدارس ما زالت تعتمد اعتماداً كلياً على وجود مدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة، وأن غيابهما يؤثر على سير العمل بشكل مباشر في ذلك اليوم، وأن النمط السائد في بعض قيادة المدارس هو النمط القيادي التقليدي القائم على المركزية وقلة إشراك المعلمين إلا بالقدر اليسير، واستشعر الباحث غياب الديمقراطية في الإدارة لدى بعض المديرين، والتي من نتائجها ضعف مشاركة المعلمين في القيادة المدرسية. ومن مظاهر الضعف في ممارسة القيادة الموزعة التي لاحظها الباحث في بعض مدارس بالسلطنة، صعوبة تقبل بعض مديري المدارس الأفكار الإبداعية الجريئة

من العاملين حتى لو كانت في مصلحة العمل في بعض الأحيان، وضعف مشاركتهم في صنع القرار الإداري، وضعف استغلال الأمتل للكوادر البشرية المدرسية ذوي الخبرات لممارسة أدوار قيادية داخل المدرسة أو خارجها.

أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس، فقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك ضعف في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين؛ فقد أكدت دراسة (إبراهيم والقتي، 2017) وجود عدد من المشكلات التي تواجه المعلمين وتؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، مثل ضعف الأجور والحوافز والمكافئات، وكثرت الأعباء والمهام الوظيفية التي يكلفون بها ولاسيما الأنشطة المدرسية والأعمال الإدارية، وصعوبة الحصول على الإجازات خلال العام الدراسي، وقلة مشاركتهم بصنع القرارات المدرسية المهمة، مما أدى إلى ضعف السلوك الحضاري والكثير من سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدارس سلطنة عمان.

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية فيمحاولتها الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
- ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
- ما تأثير القيادة الموزعة لدى مديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول تأثير القيادة الموزعة للمديرين على سلوكيات المواطنة للمعلمين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
- تحديد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
- الكشف عن تأثير القيادة الموزعة لدى مديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات العينة حول تأثير القيادة الموزعة للمديرين على سلوكيات المواطنة للمعلمين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة.
- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة العمل القيادي لدى مديري المدارس التعليم الأساسي بالسلطنة؛ كونها أسلوب عمل جديد يساعد في إنجاز الأعمال المدرسية بروح التعاون والمشاركة الجماعية الفاعلة
- تتوافق الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة لوزارة التربية والتعليم في تفعيل اللامركزية وتوزيع الأدوار على المعلمين لزيادة الفاعلية والانتاجية بالعملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

- قد يستفيد صناع القرار ومخططو البرامج التعليمية التدريبية في وزارة التربية من نتائج الدراسة الحالية بوضع خطط وبرامج تدريبية لتدريب مديري المدارس للممارسة القيادة الموزعة بمدارس السلطنة.
- قد تسهم هذه الدراسة في توجيه جهود الوزارة بوضع برامج تدريبية لزيادة وعي مديري المدارس، والقيادات التربوية، والمسؤولين التربويين بالأسس والمبادئ والجوانب الإيجابية للقيادة الموزعة، مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيفها بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية في المدارس، وعلى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.
- قد تساعد هذه الدراسة المسؤولين ببناء برامج منظمة لتنمية مهارات مديري المدارس لمعرفة وتقوية ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي العمل بما يتوافق مع التغذية الراجعة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مدارس التعليم الأساسي الحكومي لجميع محافظات سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021\2022م.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من معلمي الحلقة الأولى والثانية لمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

- الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على:

- أ. تحديد مستوى القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء أداة الدراسة المستخدمة.
- ب. تحديد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي الحكومية بسلطنة عُمان في ضوء أداة الدراسة المستخدمة.
- ج. الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والسلوكيات التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي الحكومي بسلطنة عُمان.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، نظرًا لملائمته لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها؛ حيث تم استخدام أداتين لجمع البيانات الكمية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي الحلقة الأولى والثانية لمدارس التعليم الأساسي الحكومي في سلطنة عُمان خلال الفصل الدراسي (2022)، والبالغ عددهم (29179) معلمًا ومعلمة بواقع (7965) للذكور و (21214) للإناث، وفق ما ورد في الكتاب السنوي لإحصاءات والمؤشرات للكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2021).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان الحلقة الأولى والثانية البالغ عددهم (29179) معلمًا ومعلمة. ووصل عدد الاستبانات الصالحة إلى (384) استبانة وقد تم تطبيق الأدوات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني، وشبكة التواصل الاجتماعي (WhatsApp).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	62	16.1%	384
	أنثى	322	83.9%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	8.1 %	384
	من 5 - 10 سنوات	70	18.2 %	
	أكثر من 10 سنوات	283	73.7 %	
المحافظات	البريمي	2	0.5%	384
	الداخلية	7	1.8%	
	الظاهرة	15	3.9%	
	الوسطى	2	0.5%	
	جنوب الباطنة	23	6%	
	جنوب الشرقية	14	3.6%	
	شمال الباطنة	108	28.1%	
	شمال الشرقية	5	1.3%	
	ظفار	22	5.7%	
	مسقط	185	48.2%	
	مستند	1	0.3%	

يتضح من الجدول (1) أن معظم عينة الدراسة من الإناث (83.9%)، وتركزت خبرة أفراد عينة الدراسة في المدة أكثر من 10 سنوات بنسبة (73.7%)، ومعظم العينة من محافظة مسقط؛ حيث تبلغ (48.2%).

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداتين، هما القيادة الموزعة، وسلوك المواطنة التنظيمية. وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزئيين؛ الجزء الأول يرتبط بالبيانات الأساسية، والجزء الثاني يرتبط بمحاور الاستبانة التي تكونت من محورين؛ المحور الأول يدور حول القيادة الموزعة لمديري المدارس، والمحور الثاني أداة سلوك المواطنة التنظيمية.

- الأداة الأولى: استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الحكومي في سلطنة عمان، حيث طورت هذه الاستبانة استنادًا إلى الدراسات السابقة مثل دراسة (العبيداني، 2018) والتعديل فيها للحصول على أداة القيادة الموزعة التي تم تطويرها

بالاستعانة بدراسة عبدالله (2015) والتي تم فيها تطوير أداة مقياس القيادة الموزعة DLRS من قبل وزارة ولاية كونيتيكت للتعليم (CSDE) لقياس استعداد المدارس والمشاركة في توزيع القيادة، كما تم الاستعانة بأداة دراسة أبوزر (2015) للقيادة الموزعة ودراسة خليفة (2013) ودراسة أنوكوفا (2013) Onukwugha دراسة جريندا (2011, Grenda)، وقام الباحثون بتغيير والتعديل بالاستبانة للوصول للشكل النهائي وقد تكونت الاستبانة بعد تحكيمها وتعديلها من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، وتكون من (7) فقرات، ومجال المسؤولية المشتركة، وتكون من (6) فقرات، ومجال الثقافة المدرسية، وتكون من (7) فقرات، ومجال الممارسات القيادية، وتكون من (5) فقرات، ومجال التنمية المهنية، وتكون من (5) فقرات.

- الأداة الثانية: استبانة لقياس مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي الحكومي في سلطنة عمان حيث تم الاعتماد على مقياس (Organ, 1993) الذي تم ترجمته وتعديل عباراته بما يتوافق مع البيئة المحلية عن طريق المحكمين المختصين بهذا المجال من غير الاخلال بالمعنى الذي أراده المؤلف الأول، والتي تم الاستعانة فيه بكثير من الدراسات منها دراسة (Habeb, 2019)، وقد تكون المقياس من (24) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: الضمير: تكون من (5) فقرات، والروح الرياضية: تكون من (5) فقرات، والكيافة: تكون من (4) فقرات، والسلوك الحضاري: تكون من (4) فقرات، والإيثار: تكون من (6) فقرات.

صدق أداتي الدراسة وثباتها:

• الصدق الظاهري للأداة

للتأكد من صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها في صورتها الأولية على المشرفين بصورتها الأولية من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم 10 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، ومجموعة من مديري المدارس، ومن حاملي مؤهل الدكتوراه من التربويين لإعطاء آرائهم حول مدى ملائمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح وصياغة ومناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، واقتراح ما يروونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة، وعلى ضوء توجهاتهم ومقترحاتهم تم إجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض العبارات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغتها، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

• ثباتي أداتي الدراسة

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، والجدول التالي يوضح معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

رقم البعد	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات الفا كرونباخ
1	الضمير	5	0.590
2	الروح الرياضية	5	0.760
3	الكيافة	4	0.692
4	السلوك الحضاري	4	0.653
5	الإيثار	6	0.777
	سلوكيات المواطنة التنظيمية	24	0.842
1	الرؤية والرسالة المشتركة	7	0.916
2	المسؤولية المشتركة	6	0.810
3	ثقافة المدرسة	7	0.937
4	الممارسات القيادية	5	0.905
5	التنمية المهنية	5	0.929
	القيادة الموزعة	30	0.967
	الأداة ككل	54	0.947

يتبين من الجدول (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة، وأبعادها مرتفعة تراوحت بين (0.590-0.967)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا للأداة ككل قد بلغت (0.947)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية أن هناك تجانس كبير بين أفراد العينة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لغرض المعالجة الإحصائية، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب للإجابة عن

السؤال الأول والثاني الدراسة، وتم استخدام اختبار بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث، وتم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية؛ للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات عينة الدراسة والذي تكون من (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) في مقياس القيادة الموزعة، بينما مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية تكون من (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ودرجاتهم على التوالي (1،2،3،4،5)، والجدول رقم (3) يوضح هذا المقياس.

جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي للحكم على إجابات أفراد عينة الدراسة

المستوى	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
أبدًا	من 1 إلى أقل من 1.8
نادرًا	من 1.81 إلى أقل من 2.6
أحيانًا	من 2.61 إلى أقل من 3.4
غالبًا	من 3.41 إلى أقل من 4.2
دائمًا	من 4.21 إلى 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا القسم عرضًا لنتائج الدراسة وفقًا لتسلسل الأسئلة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الأسس النظرية والفكرية للدراسة المتعلقة بالقيادة الموزعة لمديري المدارس، وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، وكذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على التالي: "ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة بأبعاده

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الرؤية والرسالة المشتركة	4.28	0.731	عالية جدًا	4
2	المسؤولية المشتركة	4.25	0.618	عالية جدًا	5
3	ثقافة المدرسة	4.34	0.743	عالية جدًا	1
4	الممارسات القيادية	4.33	0.702	عالية جدًا	2
5	التنمية المهنية	4.31	0.727	عالية جدًا	3
	القيادة الموزعة	4.30	0.616	عالية جدًا	

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس ككل عالية جدًا بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.616)، وجاء في المرتبة الأولى بعد ثقافة المدرسة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.743) ضمن المستوى العالي جدًا، تلاه بعد الممارسات القيادية ثم بعد التنمية المهنية، وبعد الرؤية والرسالة المشتركة وأخيرًا بعد المسؤولية المشتركة بمتوسطات حسابية بالترتيب (4.33، 4.31، 4.28، 4.25) ضمن المستوى العالي جدًا والعالي. وقد يرجع ذلك إلى جهود وزارة التربية والتعليم التي تبذلها في تدريب إدارات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وحثهم على استخدام مداخل قيادية جديدة مواكبة لمتطلبات العصر الحديث في إدارة مدارسهم مثل القيادة الموزعة، من خلال الدورات التدريبية التي يقدمها المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بمسقط، الذي يقدم برنامج "القيادة المدرسية" مدته عامان دراسيان ويستهدف مديري المدارس ومساعدتهم من مختلف المدارس بسلطنة، الذي يتضمن كثيرًا من مهارات القيادة.

كذلك تقدم وزارة التربية والتعليم برامج تدريب مديري ومساعد مديري المدارس حول القيادة المدرسية من خلال ورش العمل التدريبية المختلفة، وتدريبهم على مهارات القائد الناجح وصفاته، وكيفية ممارسة العمل الديمقراطي والجماعي ومهارة توزيع الأعمال المدرسية ومنح الصالحات للكادر الإداري والتدريسي لإظهار أفكارهم وقدراتهم في إدارة الأعمال المسندة إليهم (وزارة التربية والتعليم، 2008)

وتتفق هذي النتيجة مع دراسة العبرية (2017) التي طبقت في البيئة العمانية، حيث جاءت درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي للقيادة الموزعة مرتفعة، ومع دراسة خليفة (2013) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الموزعة كبيرة، ومع دراسة ربيع (2017).

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة اليعقوبية وآخرون (2015) التي جاءت بدرجة متوسطة لممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان، واختلفت مع دراسة عبدالله (2015) والتي جاءت بدرجة متوسطة لممارسة مديري الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والعبادي (2017).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة كل على حده، والجدول (5،6،7،8،9) تبين ذلك.

• البعد الأول: الرؤية والرسالة المشتركة

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً لفقرات بعد الرؤية والرسالة المشتركة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	وضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.	4.45	0.780	عالية جداً	1
2	مشاركة المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.	4.14	1.026	عالية	6
3	اشتقاق أهداف المدرسة من رؤيتها ورسالتها.	4.39	0.791	عالية جداً	2
4	توصيل رؤية المدرسة ورسالتها إلى أولياء الأمور.	4.34	0.850	عالية جداً	4
5	إتاحة الفرصة للطلبة للتعبير عن رسالة المدرسة بوضوح.	3.98	1.017	عالية	7
6	اعتماد خطة للتطوير المدرسي لتقييم مدى تحقق الأهداف.	4.36	0.853	عالية جداً	3
7	مراجعة مدى تحقق الأهداف الموضوعية بالتعاون مع المعلمين.	4.29	0.930	عالية جداً	5
	المتوسط العام لبعد الرؤية والرسالة المشتركة	4.28	0.731	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل فقرات البُعد الأول "الرؤية والرسالة المشتركة": حيث تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة هذا البعد جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.731) كما تراوح مستوى ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في هذا البعد بين العالية جداً والعالية؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (3.98 - 4.45)، والانحرافات المعيارية بين (0.780 - 1.026)، كما نالت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "وضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة"، على الرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة عالي جداً، بمتوسط حسابي (4.45)، وانحراف معياري (0.780)، وربما يفسر ذلك بسبب سمات هذا المحور وأهميته؛ فالرؤية والرسالة هي الأساس الذي تنطلق منه كل الأعمال والمهام المدرسية الأخرى، والقائد الناجح يدرك بوضوح بأهمية وضوح رؤية المدرسة ورسالتها ولا يستطيع تأدية دوره بفعالية ما لم يُحدد الأمور التي يجب على المدرسة فعلها، والتصور المستقبلي لهذه المدرسة. كما أن وزارة التربية والتعليم ممثلة في دائرة تطوير الأداء المدرسي، تعمل على تشجيع إدارات المدارس على إشراك العاملين في وضع رؤية ورسالة المدرسة وخططها وأهدافها، وتعمل على متابعته باستمرار. كمشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية المعتمد بالقرار الوزاري رقم (2007/294)، الذي كان له في دور إشراك المجتمع الخارجي في وضع خطة المدرسة ورسالتها ورؤيتها، (وزارة التربية والتعليم، 2009).

في حين حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "إتاحة الفرصة للطلبة للتعبير عن رسالة المدرسة بوضوح"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.017)، وقد يرجع ذلك إلى إتاحة الفرصة للطلبة للمشاركة في بناء رؤية المدرسة ورسالتها وذلك يشعرهم بأهمية آرائهم ومقترحاتهم وتحمل المسؤولية ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق رسالة المدرسة، كما أن الطالب يُعتبر ركن أساسي من أركان العملية التعليمية ولذلك يجب عدم إغفال آرائهم ومقترحاتهم وضرورة مراعاتها، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العيسائي (2021) التي جاءت بدرجة ممارسة عالية لمحور "الرؤية والرسالة والأهداف" حيث كانت هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديري المدارس الحكومية بشمال الباطنة في سلطنة عمان يعملون على تعميم رؤية ورسالة المدرسة على جميع العاملين بالمدرسة، وإشراكهم في وضعها، ويضعون خطة سنوية لجميع الأعمال التي تحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة. وأيضاً تتفق مع نتيجة دراسة أبو زر (2015) من حيث أن محور الرؤية والرسالة جاء في المرتبة الأولى وتقدر مرتفع بين محاور الدراسة، وتختلف نتيجة هذا المحور عن نتائج محاور دراسة الشريفي (2017) حيث جاء محور الرؤية والرسالة بدرجة ممارسة متوسطة، وتختلف أيضاً عن نتيجة دراسة المصاروة (2019) حيث جاءت درجة ممارسة محور الألهام بالرؤية متوسطة.

• البعد الثاني: المسؤولية المشتركة

جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يتشارك المعلمون في تحمل المسؤولية تجاه أداء الطلبة التحصيلي.	4.51	0.744	عالية جداً	1
2	يزيد من توقعات المعلمين حول الأداء الأكاديمي لطلابهم.	4.35	0.750	عالية جداً	3
3	يحاسب المعلمين عن الأداء التحصيلي للطلبة.	4.04	0.959	عالية	5
4	يحدد آلية التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.	4.44	0.734	عالية جداً	2
5	توفير جدول مدرسي للمعلمين يتيح لهم الفرص للمشاركة في القضايا التعليمية.	4.14	0.987	عالية	4
6	يشرك أولياء الأمور مع المعلمين في تعليم أبنائهم.	4.04	0.958	عالية	6
	المتوسط العام لبعد المسؤولية المشتركة	4.25	0.618	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل فقرات البُعد الثاني "المسؤولية المشتركة": حيث تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة هذا البعد جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.618)، وجميع الفقرات جاءت بين مستوى ممارسة عالي جداً وعالي؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (4.04 - 4.51)، والانحرافات المعيارية بين (0.734 - 0.987)، كما نالت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يتشارك المعلمون في تحمل المسؤولية تجاه أداء الطلبة التحصيلي"، على الرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي (4.51)، والانحراف المعياري (0.744)، في حين حصلت

الفقرتين رقم (3) و(6) والتي تنصان على: " يحاسب المعلمين عن الأداء التحصيلي للطلبة " و " يشرك أولياء الأمور مع المعلمين في تعليم أبنائهم"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.959، 0.958) على التوالي، ويفسر تكاتف جهود المعلمين لرفع مستوى الأداء التحصيلي للطلبة وتحملهم مسؤولية ذلك كما أن مجالس أولياء الأمور تحظى باهتمام القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم، وآخرها القرار الوزاري رقم 2019/120 (ملحق ح) بإصدار لائحة مجالس أولياء الأمور، ومن أهم ما ورد فيه بالمادة رقم 9 بالفصل الثاني أن "يشكل مجلس المدرسة برئاسة أحد أولياء الأمور"، ولعل هذا يفسر اهتمام مديري المدارس بتفعيل مجالس أولياء الأمور والعمل على نشر الشراكة المجتمعية من خلالها (وزارة التربية والتعليم، 2019)، وأيضاً إدراك مديري المدارس بأهمية التواصل مع أولياء الأمور وشاركهم في تعليم أبنائهم جنباً إلى جنب مع معلمهم لما قد يترتب على هذا من نتائج إيجابية لصالح الطلبة في رفع المستوى التحصيلي لديهم، وصالح المدرسة في حل الكثير من المشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها، فعندما يقوم المعلمون والآباء والطلاب بالعمل معاً لحل مجموعة المشاكل التي تواجه المدرسة، فإنهم في هذه الحالة سيشغلون مهمات حيوية داخل المدرسة (Harris، 2005) حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبيداني وآخرون (2018) التي جاءت ممارسة هذا المحور "المسؤولية المشتركة" بدرجة الممارسة الكبيرة جداً والكبيرة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليعقوبية وآخرون (2015) حيث جاءت ممارسة محور الشراكة المجتمعية بدرجة متوسطة.

• البعد الثالث: ثقافة المدرسة

جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ثقافة المدرسة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يرحب بأية تجدييدات من المعلمين في عملية التدريس.	4.50	0.726	عالية جداً	1
2	يوفر جو من الثقة بين الادارة المدرسية والمعلمين.	4.43	0.871	عالية جداً	2
3	يتولى مسئولية تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة.	4.33	0.865	عالية جداً	3
4	يشجع المعلمين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار.	4.30	0.890	عالية جداً	5
5	يشرك المعلمين في وضع خطط التنمية المهنية السنوية الخاصة بهم.	4.24	0.930	عالية جداً	6
6	يتيح الفرصه للمعلمين في صنع قرارات متسقة مع أهداف المدرسة.	4.23	0.901	عالية جداً	7
7	يبنى مناخا من الثقة للتعاون بين جميع العاملين بالمدرسة.	4.31	0.912	عالية جداً	4
المتوسط العام لبعد ثقافة المدرسة		4.34	0.743	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل فقرات البُعد الثالث "ثقافة المدرسة"؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة هذا البعد جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.743)، كما جاء مستوى الممارسة في جميع فقرات هذا البعد عالية جداً؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (4.23-4.50)، والانحرافات المعيارية بين (0.726-0.930)، كما نالت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يرحب بأية تجدييدات من المعلمين في عملية التدريس" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي (4.50)، والانحراف المعياري (0.726)، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الممارسات سوف تعزز من مستوى الأداء والإنجاز والمشاركة الفاعلة لدى المعلمين، وتساعد على تحسين العلاقات الشخصية وبناء وتقوية العلاقات الإنسانية في محيط العمل ورفع مستوى الدافعية والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية، وتؤمن بمبدأ العمل الجماعي، وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، وتوفير بيئة خصبة تشجع على جودة الأداء والإنجاز، كما أن منح الثقة يعني تقليل الضغط على مدير المدرسة.

أيضاً في هذا المحور يحرص مديرو المدارس باعتبارهم المسؤولين المباشرين على "العمل على التطوير المستمر لمستويات تعلم الطلبة، ورفع مستوى التحصيل"، و"التعاون مع إدارة المدرسة والمعلمين فيها؛ لتطوير العملية التعليمية التعلمية"، و"العمل على التجديد والتطوير، وتقديم المقترحات لتطوير الممارسات التدريسية" (وزارة التربية والتعليم، 2015، ص. 20-21).

في حين حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "يتيح الفرصه للمعلمين في صنع قرارات متسقة مع أهداف المدرسة"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.901)، وقد يرجع ذلك إلى أن أحياناً بعض الادارات في السلطنة يستبد برأيه وذلك خوف منه لتحمل مسؤولية القرارات الصادرة ونتائجها لوحده بالرغم من أن مثل هذه الممارسات سوف تساعد على تحسين العمل المدرسي وتوفير الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرار لأنها تكسب المعلمين الثقة والمبادرة لتقديم آرائهم ومقترحاتهم في تسهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتتفق نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة العبادي (2017) ودراسة المصاروة (2019) التي جاءت درجة ممارسة محور الثقافة المدرسية مرتفعة، وتختلف نتيجتها مع دراسة الشريف (2017) حيث جاءت درجة الممارسة بدرجة متوسطة.

• البعد الرابع: الممارسات القيادية

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الممارسات القيادية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يمنح المعلمين القائمين بأدوار قيادية الوقت الكاف للإسهام بالمدسة.	4.30	0.837	عالية جداً	4
2	يشرك المعلمين القيايين في الأدوار القيادية.	4.34	0.792	عالية جداً	3
3	يسمح للمعلمين القادة بمساعدة المعلمين الآخرين لتطوير أدائهم التعليمي.	4.36	0.812	عالية جداً	1
4	يؤثر المعلمون القادة في المدرسة على تحسين تحصيل الطلبة.	4.36	0.792	عالية جداً	2
5	يمنح معظم المعلمين ذوي الخبرة أدوار قيادية بالمدسة.	4.28	0.889	عالية جداً	5
	المتوسط العام لبعد الممارسات القيادية	4.33	0.702	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل فقرات البعد الرابع "الممارسات القيادية": حيث تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة هذا البعد جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.702)، كما جاء مستوى الممارسة في جميع فقرات هذا البعد عالية جداً؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (4.28- 4.36)، والانحرافات المعيارية بين (0.792- 0.889)، كما نالت الفقرة رقم (3) ورقم (4) والتي تنصان على: "يسمح للمعلمين القادة بمساعدة المعلمين الآخرين لتطوير أدائهم التعليمي" و"يؤثر المعلمون القادة في المدرسة على تحسين تحصيل الطلبة" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي لهما (4.36)، والانحراف المعياري (0.812- 0.792) على التوالي، وقد يرجع ذلك إلى نتيجة شعور المعلمين القادة وأصحاب الخبرة بدورهم وبالمسؤولية الملقاة عليهم، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرتبط بصورة مباشرة بمدى مراعاة مصالح الطالب في المقام الأول والسعي نحو تحقيق ذلك بكل الوسائل المتاحة والممكنة، من خلال تقدير الإدارة المدرسية للدور القيادي للمعلمين ما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وهذا ما أثبتته دراسة العبيداني وآخرون (2018) فعند إشراك مديري المدارس المعلمين القيايين في الأدوار القيادية وإتاحة الفرصة لهم في الإسهام الفاعل بالمدرسة يعمل على تعزيز وتحفيز العاملين للمزيد من العطاء، وإثارة الدافعية لدي العاملين (وزارة التربية والتعليم، 2009).

في حين حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يمنح معظم المعلمين ذوي الخبرة أدوار قيادية بالمدرسة"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.889)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقة إدارات المدارس بالعاملين أحياناً، وقلة معرفتهم بآليات منح الصلاحيات القيادية، وعدم ثقتهم أحياناً بمهارات المعلمين القيادية، لذلك يُفضل بعض مديري المدارس العمل وفق النمط التقليدي في إدارة المدرسة، ومن خلال القيام بأكثر المهام القيادية بنفسه خوفاً من وقوع العاملين في أخطاء إدارية أو غيرها، قد يتعرض للمساءلة بسببها. لكن كنتيجة عامة للمحور اتفقت مع دراسة ربيع (2017) ودراسة حسب الله (2014) حيث جاء محور الممارسات القيادية بدرجة ممارسة كبيرة وختلفت مع دراسة العبادي (2017) ودراسة الشريفي (2017) في حصول محور الممارسات القيادية على درجة ممارسة متوسطة.

• البعد الخامس: التنمية المهنية

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات بعد التنمية المهنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يعطي للمعلمين القادة أدوار في تحسين الأداء المهني للمعلمين بالمدرسة.	4.32	0.790	عالية جداً	3
2	يوفر برامج للتنمية المهنية تتسق مع رؤية المدرسة ورسالتها.	4.25	0.828	عالية جداً	5
3	يشرك المعلمين في أنشطة التنمية المهنية للمدرسة.	4.34	0.814	عالية جداً	1
4	يجعل المدرسة مجتمعاً للتعليم والنمو المهني.	4.33	0.832	عالية جداً	2
5	يحدد أنشطة للتنمية المهنية تتسق مع الأهداف المدرسية	4.31	0.853	عالية جداً	4
	المتوسط العام لبعد التنمية المهنية	4.31	0.727	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل فقرات البعد الخامس "التنمية المهنية": حيث تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة هذا البعد جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.727)، كما جاء مستوى الممارسة في جميع فقرات هذا البعد عالية جداً؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (4.25- 4.34)، والانحرافات المعيارية بين (0.790- 0.853)، كما نالت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "يشرك المعلمين في أنشطة التنمية المهنية للمدرسة" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.34)، والانحراف المعياري (0.814) على التوالي، وقد يرجع ذلك إلى إدراك الإدارة المدرسية بأن تلك الممارسة سوف تساعد على اختيار أنشطة التنمية المهنية وفق حاجات المعلمين ورغبتهم مما يعزز من تفاعل المعلمين مع هذه الأنشطة وتعاونهم من أجل تحقيق أهدافها. وبشكل عام يمكن أن يعزى التأثير الإيجابي لدور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين بمدارس سلطنة عمان يرجع إلى اعتماد مشروع المدرسة كوحدة لإنماء مهني ذاتي (وزارة التربية والتعليم، 2006)، مما يجعل المدير في سعي مستمر لتطوير المعلمين

مهنيا داخل مدرسته. وهذا ما أثبتته دراسة الحارثية وآخرون (2021) التي كشفت عن وجود تأثير إيجابي لقيادة مديري المدارس المتمركزة حول تعلم المعلمين المهني بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان.

في حين حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "يوفر برامج للتنمية المهنية تتسق مع رؤية المدرسة ورسالتها" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.828)، وقد يرجع ذلك إلى عدم اتساق برامج التنمية المهنية أحياناً مع رؤية المدرسة مما يؤدي عدم رضا وقبول المعلمين لتلك البرامج. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبيداني وآخرون (2018) التي جاءت ممارسة التنمية المهنية بدرجة ممارسة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على التالي: ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، والجدول التالي يبين ذلك:

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الضمير	4.40	0.456	عالية جداً	2
2	الروح الرياضية	2.00	0.629	منخفضة	5
3	الكياسة	4.04	0.574	عالية	4
4	السلوك الحضاري	4.51	0.436	عالية جداً	1
5	الايثار	4.39	0.462	عالية جداً	3
	سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.87	0.286	عالية	

يبين الجدول (10) إن استجابات العينة لفقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين قد جاءت عالية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.286)، وجاء في المرتبة الأولى البعد الرابع "السلوك الحضاري" بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.436) ضمن المستوى العالي جداً، تلاه بعد "الضمير"، ثم بعد "الايثار"، وبعد "الكياسة" وأخيراً بعد "الروح الرياضية" بمتوسطات حسابية بالترتيب (4.40، 4.39، 4.04، 2) تراوحت بين المستوى المنخفض والعالي جداً.

وربما تفسر هذه النتيجة المرتفعة وذلك بسبب القيم والأعراف والعادات المنبثقة عن الثقافة الإسلامية تحث على هذه السلوكيات التي تؤكد على العديد من مبادئ وأخلاقيات العمل، ويرجع أيضاً لإدراك المعلمات بأن ممارسة السلوك الحضاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية يولد المحبة والألفة والمودة التي يساعد بدوره على تقوية العلاقات الإنسانية بين المعلمات ويخفف من مستوى ضغوط العمل والقلق والعمل بروح الفريق الواحد يساعد على وجود بيئة عمل جاذبة مما يؤدي إلى تبادل الخبرات مما يعزز سرعة انجاز العمل وإتقانه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عديدة منها دراسة أفسي (2016) Avci، ودراسة بوهونجت و آخريين (2014) Poohongthong, et al.، ودراسة القحطاني (2013)، حيث بينت هذه الدراسات أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خلف الله، (2016)، ومع دراسة العرايضة (2012) ودراسة المعمرية (2018) التي كان فيها مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في جميع المجالات منخفض لدى معلمات رياض الأطفال في سلطنة عمان.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيرها، سوف يتم التطرق إلى كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين على النحو التالي:

• البعد الأول: الضمير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	حضور في العمل أعلى من المعتاد	4.39	0.735	عالية جداً	3
2	أنا لا أخذ فترات راحة إضافية	3.91	1.006	عالية	5
3	ألتزم بقواعد ولوائح المدرسة حتى في حالة عدم وجود المراقبة	4.69	0.550	عالية جداً	2
4	أنا واحد من أكثر المعلمين ضميراً في المدرسة	4.31	0.720	عالية جداً	4
5	أؤمن بأنه يجب أن أعمل بأمانه حتى أحصل على أجر عادل (مستحق)	4.70	0.609	عالية جداً	1
	المتوسط العام لبعد الضمير	4.40	0.456	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل فقرات البعد الأول "الضمير" لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت عالية بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.456)، وتراوحت فقرات هذا البعد بين المستوى العالي جداً والعالي؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (3.91 - 4.70)، والانحرافات المعيارية بين (0.550 - 1.006)، كما نالت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "أؤمن بأنه يجب أن

أعمل بأمانه حتى أحصل على أجر عادل (مستحق)"، على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي (4.70)، والانحراف المعياري (0.609)، في حين حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "أنا لا أخذ فترات راحة إضافية" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.006). ويعزى ذلك أن هذه الممارسات تعبر عن يقظة الضمير وهي تمثل الإطار العام لقيمنا الإسلامية والتربية الحميدة حيث يعرف عن الشعب العماني هذي الخصال، حيث يمثل هذا السلوك القيم الأخلاقية والتعاون المبني على الحب والمبادرة وعدم التذمر وهذا ما أثبتته دراسة (المعمري وآخرون، 2018)، ففي هذا المحور يلاحظ استقرار العمل في المدرسة وذلك بالتغلب على مشاكل الغياب اليومي أو التقصير في أحد جوانب العمل فوجود الضمير الحي ينعكس على ارتفاع مستوى الإنتاج وجودته وهذا ما أشارت إليه (السعيدية، 2009) في دراستها وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة جمعه وجوهرة، (2016) واختلفت مع دراسة القحطاني (2013)؛ حيث أظهرت دراسته أن قلة الخبرة تؤدي إلى الشعور بالتذمر من الأعمال التطوعية.

• البعد الثاني: الروح الرياضية

جدول(12): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات بعد الروح الرياضية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	أستهلك الكثير من الوقت في الشكوى من الأمور التافهة	1.99	0.941	منخفضة	2
2	أركز دائماً على الأخطاء، بدلاً من الجوانب الإيجابية	1.89	0.826	منخفضة	4
3	أميل إلى تضخيم الأمور البسيطة	1.71	0.776	منخفضة جداً	5
4	أجد دائماً خطأ فيما تفعله المنظمة	2.50	0.873	متوسطة	1
5	أنا شخصية تقليدية أحتاج دائماً إلى المرونة (كثيراً ما أحدث مشاكل بصوت عالي)	1.90	0.971	منخفضة	3
	المتوسط العام لبعد الروح الرياضية	2.00	0.629	منخفضة	

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل فقرات البعد الثاني "الروح الرياضية" لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت منخفضة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.629)، وتراوحت فقرات هذا البعد بين المستوى المتوسط والمنخفض جداً؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (1.71- 2.50)، والانحرافات المعيارية بين (0.776 – 0.971)، كما نالت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "أجد دائماً خطأ فيما تفعله المنظمة"، على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي (2.50)، والانحراف المعياري (0.873)، في حين حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "أميل إلى تضخيم الأمور البسيطة"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.776). وربما تعزو هذه النتيجة إلى أن العبارات الموجودة في البعد جميعها سلبية فلذلك جاءت منخفضة حيث أن ممارسة هذا السلوك يؤدي إلى الانسجام والإيجابية والرضى الوظيفي والرغبة بالعمل وتحمل الضغوطات المتكررة من استمرار العملية التعليمية، وحرص الإدارات على تعزيز العلاقات الإنسانية، وحل الخلافات التي تنشأ بين المعلمين، والتغاضي عن المضايقات لتحقيق الاستقرار في العمل والحفاظ على العلاقات الطيبة مع الآخرين وهذا ما أثبتته دراسة (الجعبي، 2017).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم والقتيبي (2017)، وتختلف مع دراسة الغصوري، (2020) التي حققت بعد الروح الرياضية بدرجة متوسطة.

• البعد الثالث: الكياسة

جدول(13): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات بعد الكياسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	أحضر اجتماعات ليست إلزامية ولكنها تعتبر مهمة	3.86	0.832	عالية	3
2	أحضر مناسبات غير مطلوبة، لكنها تساعد في تحسين صورة المدرسة	3.67	0.985	عالية	4
3	أحافظ على الاطلاع على التغييرات في المدرسة	4.25	0.688	عالية جداً	2
4	أقرأ وأتابع إعلانات المدرسة ومنشوراتها.	4.36	0.636	عالية جداً	1
	المتوسط العام لبعد الكياسة	4.04	0.574	عالية	

يوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل فقرات البعد الثالث "الكياسة" لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت عالية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.574)، وتراوحت فقرات هذا البعد بين المستوى العالي جداً والعالي؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (3.67- 4.36)، والانحرافات المعيارية بين (0.636 – 0.985)، كما نالت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "أقرأ وأتابع إعلانات المدرسة ومنشوراتها" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي (4.36)، والانحراف المعياري (0.636)، في حين حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "أحضر مناسبات غير مطلوبة، لكنها تساعد في تحسين صورة المدرسة"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.985) بمستوى عالي.

وربما تعزو هذه النتيجة الأجواء العمل في المدارس التي تعزز ولاء المعلمين لمدارسهم والتزامهم العالي تجاه تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها، مما يتطلب منهم تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره والاطلاع على التغييرات التي تطرأ على المدرسة وعدم الاكتفاء بالمهام اليومية الروتينية، وذلك للجو

التنظيمي المريح الذي يحث المعلمين على المشاركة في الأعمال المدرسية، وهذا ما أثبتته دراسة (بطاينة، 2021). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة إبراهيم والقنبي (2017)، بينما اختلفت مع نتيجة الغضوري (2020) التي جاء فيها بعد الكياسة بدرجة متوسطة.

• البعد الرابع: السلوك الحضاري

جدول(14): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات بعد السلوك الحضاري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	أأخذ خطوات لمحاولة منع المشاكل مع المعلمين الآخرين	4.37	0.677	عالية جداً	3
2	أنا مدرك لكيفية تأثير سلوكي على وظائف الآخرين	4.32	0.660	عالية جداً	4
3	أنا لا أسيء إلى حقوق الآخرين	4.67	0.533	عالية جداً	2
4	أحاول تجنب خلق مشاكل لزملاء العمل	4.70	0.610	عالية جداً	1
	المتوسط العام لبعيد السلوك الحضاري	4.51	0.436	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل فقرات البعد الرابع "السلوك الحضاري" لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.436)، وجاءت فقرات هذا البعد بمستوى عالي جداً؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (4.32- 4.70)، والانحرافات المعيارية بين (0.533- 0.677)، كما نالت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "أحاول تجنب خلق مشاكل لزملاء العمل" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي (4.70)، والانحراف المعياري (0.610)، في حين حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "أنا مدرك لكيفية تأثير سلوكي على وظائف الآخرين"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.660) بمستوى عالي جداً.

وربما تعزو هذه النتيجة إلى أن إدراك المعلمين أهمية هذا السلوك الذي يعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين من خلال احترام المعلم لحقوق الآخرين الذي يحد من ضغط العمل وخلق جو تسوده روح المحبة داخل المدرسة مما يجعل المعلم يشعر بالرضا والانتماء والولاء، وهذا ما أثبتته دراسة المعمرية، (2018) التي أثبتت أن ممارسة هذا السلوك يولد المحبة بين العاملين والتعاون والألفة والمودة ويساعد على تقوية الإنسانية بين المعلمان ويخفض من مستوى ضغوط العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2013)، بينما تختلف مع دراسة الغضوري (2020) التي حققت بعد السلوك الحضاري بدرجة متوسطة.

• البعد الخامس: الإيثار

جدول(15): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات بعد الإيثار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	أنا أخذ بعين الاعتبار تأثير أفعالي على زملائي في العمل	4.45	0.624	عالية جداً	4
2	أساعد من تغيبوا عن العمل	4.08	0.937	عالية	6
3	أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة.	4.29	0.683	عالية جداً	5
4	أساعد في توجيه الأشخاص الجدد حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً	4.47	0.591	عالية جداً	2
5	أنا عن طيب خاطر أساعد الآخرين الذين لديهم مشاكل تتعلق بالعمل	4.47	0.582	عالية جداً	3
6	أنا مستعد دائماً لتقديم يد العون لمن حولي	4.59	0.538	عالية جداً	1
	المتوسط العام لبعيد الإيثار	4.39	0.462	عالية جداً	

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل فقرات البعد الخامس "الإيثار" لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.462)، وجاءت فقرات هذا البعد بين المستوى العالي والعالي جداً؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (4.08- 4.59)، والانحرافات المعيارية بين (0.538- 0.937)، كما نالت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "أنا مستعد دائماً لتقديم يد العون لمن حولي" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جداً، وبلغ المتوسط الحسابي (4.59)، والانحراف المعياري (0.538)، في حين حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "أساعد من تغيبوا عن العمل"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.937) بمستوى عالي. وربما تعزو هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين لأهمية دورهم بالمدرسة من خلال تقديم ما يحتاجه المعلمين والمعلمين الجدد من توجيهات مهنية أو إدارية جديدة لمساعدتهم بالاندماج مع باقي المعلمين والتعرف على الأنظمة والقوانين، وحل مشاكلهم، إضافة إلى حرص المديرين على تقوية العلاقات بين المعلمين من أجل توفير بيئة تعليمية محفزة، وتشجيعهم على التكاتف والتعاقد في العمل الذي ينعكس على تعاونهم في العمل على تحقيق أهداف العمل التربوية وهذا ما أثبتته دراسة (بطاينة، 2021).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعثيني (2017)، ولكن اختلفت مع دراسة المهدي (2006)؛ حيث حصل مجال الإيثار على مستوى ممارسة منخفض.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: والذي ينص على: ما تأثير القيادة الموزعة لدى مديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (16): معاملات الارتباط بين القيادة الموزعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	الايثار	السلوك الحضاري	الكياسة	الروح الرياضية	الضمير	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية / القيادة الموزعة
0.258**	0.288**	0.207**	0.345**	-0.191**	0.146**	الرؤية والرسالة المشتركة
0.226**	0.197**	0.149**	0.285**	-0.084	0.124*	المسؤولية المشتركة
0.117*	0.154**	0.094	0.292**	-0.203**	0.032	ثقافة المدرسة
0.224**	0.245**	0.108*	0.316**	-0.104*	0.096	الممارسات القيادية
0.167**	0.177**	0.084	0.293**	-0.139**	0.085	التنمية المهنية
0.225**	0.242**	0.146**	0.351**	-0.168**	0.109*	القيادة الموزعة ككل

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول رقم (18) وجود ارتباط إيجابي طردي بين ممارسة القيادة الموزعة ككل وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل؛ حيث كانت قيمة (r = 0.225)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن القيادة الموزعة لمديري المدارس ككل ترتبط أيضاً إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين ككل، وكذلك بجميع أبعادها، ماعدا بعد الروح الرياضية في تربط معه ارتباط سلبى.

وتدل هذه النتيجة على أن ثقة إدارات المدارس بالعاملين، ومنحهم الصلاحيات القيادية والإدارية، منحهم مهام قيادية تتناسب مع خبراتهم وإعطائهم مساحة من الحرية في اتخاذ قرارات تنعكس على مصلحة العملية التعليمية، مما يزيد عند المعلمين من التزامهم وتفانيهم في خدمة المدرسة فتجدهم يسارعون لمساعدة زملائهم، وتقديم العون لهم، والإحساس بشعورهم، والعمل على حل مشكلات زملائهم دون أن يطلب منهم ذلك ودون انتظار أية مكافأة، الأمر الذي يعزز السلوك التطوعي، مع الأخذ في عين الاعتبار وجود اعتراف من قبل الدراسات العلمية بأن لقيادة مدير المدرسة (بشكل عام) تأثيرات قوية في رضا المعلمين، والتزامهم، والاحتفاظ بهم، وكذلك في استقلالية المعلمين، وسلطتهم، وقيادتهم داخل المدارس (Boyce & Bowers 2018). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ali and Waqar (2013) التي توصلت أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة. واختلفت بنتيجتها مع دراسة طحطوح والسحيمي، (2016).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول تأثير القيادة الموزعة للمديرين على سلوكيات المواطنة للمعلمين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدة كما يلي:

• بالنسبة للجنس (ذكور-إناث)

لمعرفة أثر متغير الجنس (ذكور- إناث) على استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار t-test، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (17): الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً للجنس باستخدام اختبار (ت)

المحاور	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة إحصائية
القيادة الموزعة	الرؤية والرسالة المشتركة	ذكر	62	4.39	0.381	4.868	0.028*	دالة
		أنثى	322	4.40	0.470			إحصائية
	المسؤولية المشتركة	ذكر	62	1.90	0.543	1.246	0.265	غير دالة
		أنثى	322	2.02	0.643			إحصائية
	ثقافة المدرسة	ذكر	62	4.15	0.587	0.249	0.618	غير دالة
		أنثى	322	4.01	0.570			إحصائية
	الممارسات القيادية	ذكر	62	4.60	0.406	0.923	0.337	غير دالة
		أنثى	322	4.50	0.440			إحصائية
	التنمية المهنية	ذكر	62	4.49	0.459	0.298	0.586	غير دالة
		أنثى	322	4.37	0.461			إحصائية
	القيادة الموزعة ككل	ذكر	62	3.91	0.261	0.504	0.478	غير دالة
		أنثى	322	3.86	0.290			إحصائية

الضمير	ذكر	62	4.29	0.692	0.240	0.624	غير دالة
أنثى	322	4.28	0.740	إحصائياً			
الروح الرياضية	ذكر	62	4.27	0.610	0.129	0.720	غير دالة
أنثى	322	4.25	0.620	إحصائياً			
الكياسة	ذكر	62	4.35	0.745	0.114	0.736	غير دالة
أنثى	322	4.33	0.744	إحصائياً			
السلوك الحضاري	ذكر	62	4.41	0.570	4.338	*0.038	دالة
أنثى	322	4.31	0.725	إحصائياً			
الايثار	ذكر	62	4.34	0.610	2.473	0.117	غير دالة
أنثى	322	4.31	0.748	إحصائياً			
المواطنة التنظيمية ككل	ذكر	62	4.33	0.576	0.276	0.600	غير دالة
أنثى	322	4.30	0.624	إحصائياً			

سلوكيات المواطنة التنظيمية

يلاحظ من نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور القيادة الموزعة لمديري المدارس ككل وجميع أبعادها وفقاً للجنس، ماعدا بعد الرؤية والرسالة المشتركة، توجد فروق بين استجابات العينة وفقاً للجنس، وأن الفروق كانت لصالح الإناث؛ حيث إن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور، وقد يرجع ذلك إلى الظروف الصحية التي تمر بها مديرات المدارس أكثر من المديرين، وأجازات الأمومة وغيرها، تجعل إدارات مدارس الإناث أكثر حاجة لتوزيع المهام على المعلمات والإداريات، وتمكينهم من تولي مهام قيادية مختلفة لضمان سير العمل بصورة طبيعي، كذلك قلة اهتمام المعلمين الذكور بالمبادرة والمشاركة في ممارسات قيادية مختلفة داخل المدرسة أو في التفاعل مع المجتمع المحلي، وينظر بعضهم على أن مهمته الأساسية هي التدريس، وباقي الأعمال ليست من اختصاصه بل من اختصاص إدارة المدرسة، مما يخلق شعور موازي عند مديري المدارس بالتردد في تكليفهم بمهام قيادية، وهذا قد يفسر أن ممارسة القيادة الموزعة عند الإناث أكثر من الذكور وهذا ما أثبتته دراسة (العيساني والقاسمية، 2021).

تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة خليفة (2013)، ودراسة ربيع (2017)، ودراسة أبو زر (2015)، ودراسة الهور (2017)، ودراسة عبدالله (2015)، ودراسة حسب الله (2014)، ودراسة العبادي (2017)، ودراسة الشريفي (2017)، حيث توجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لصالح الإناث، واختلفت مع دراسة اليعقوبية وآخرون (2015)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة الموزعة ومتغير النوع لصالح الذكور، واختلفت مع دراسة صايمة (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

بينما في محور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، فقد ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل، وجميع أبعادها ماعدا بعد "السلوك الحضاري"؛ وكانت الفروق لصالح الذكور؛ ويرجع ارتفاع المتوسطات الحسابية لسلوكيات المواطنة، إلى الأخلاقيات التي يتميز بها المجتمع العماني في تقديم المساعدة والتكاتف الذي اعتادوا عليه وتربوا عليه وأهم ما كان يدعوا له السلطان المعظم قابوس بن سعيد رحمة الله عليه والإنسانية التي تميز هذا الشعب، فالمعلمين يتأثرون بأية مواقف إنسانية التي تتطلب التدخل والمساعدة سواء لزملاء العمل أو الطلبة أو أولياء الأمور وهذا ما أكدته دراسة الحضرمية وأبولنجا (2012) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Avci، (2016)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة خازاني Khazaei (2014) التي أثبتت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.

• بالنسبة لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5-10 سنوات- أكثر من 10 سنوات)

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين ANOVA لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الموزعة لمديري المدارس وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

المحاور	الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
السلوكيات المواطنة التنظيمية	الرؤية والرسالة المشتركة	بين المجموعات	0.333	2	0.167	0.311	0.733	غير دالة
		داخل المجموعات	204.554	381	0.537			إحصائياً
		التباين الكلي	204.888	383				
	المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	0.490	2	0.245	0.640	0.528	غير دالة
		داخل المجموعات	145.729	381	0.382			إحصائياً
		التباين الكلي	146.219	383				
	ثقافة المدرسة	بين المجموعات	0.929	2	0.465	0.840	0.432	غير دالة
		داخل المجموعات	210.688	381	0.553			إحصائياً
		التباين الكلي	211.617	383				
	الممارسات القيادية	بين المجموعات	2.602	2	1.301	2.660	0.071	غير دالة
		داخل المجموعات	186.396	381	0.489			إحصائياً
		التباين الكلي	188.998	383				
سلوكيات المواطنة التنظيمية	التنمية المهنية	بين المجموعات	0.893	2	0.447	0.844	0.431	غير دالة
		داخل المجموعات	201.625	381	0.529			إحصائياً
		التباين الكلي	202.518	383				
	القيادة الموزعة ككل	بين المجموعات	0.352	2	0.176	0.462	0.630	غير دالة
		داخل المجموعات	145.115	381	0.381			إحصائياً
		التباين الكلي	145.467	383				
	الضمير	بين المجموعات	0.847	2	0.423	2.048	0.130	غير دالة
		داخل المجموعات	78.793	381	0.207			إحصائياً
		التباين الكلي	79.640	383				
	الروح الرياضية	بين المجموعات	2.431	2	1.216	3.107	0.046	دالة
		داخل المجموعات	149.048	381	0.391			إحصائياً
		التباين الكلي	151.479	383				
	الكيافة	بين المجموعات	0.245	2	0.122	0.369	0.691	غير دالة
		داخل المجموعات	126.156	381	0.331			إحصائياً
		التباين الكلي	126.400	383				
سلوكيات المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	بين المجموعات	1.462	2	0.731	3.912	0.021	دالة
		داخل المجموعات	71.209	381	0.187			إحصائياً
		التباين الكلي	72.671	383				
	الانثيار	بين المجموعات	0.579	2	0.289	1.357	0.259	غير دالة
		داخل المجموعات	81.225	381	0.213			إحصائياً
		التباين الكلي	81.804	383				
	المواطنة التنظيمية ككل	بين المجموعات	0.250	2	0.125	1.534	0.217	غير دالة
		داخل المجموعات	30.998	381	0.081			إحصائياً
		التباين الكلي	31.248	383				

يتضح من نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة ككل وجميع أبعادها وكذلك حول سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل وجميع أبعادها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ما عدا بعدي الروح الرياضية والسلوك الحضاري، فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2013) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سالم (2013) التي وجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس وعدد سنوات الخبرة، ولمعرفة لصالح أي سنوات خبرة استخدمت الدراسة اختبار شفهي الموضح في الجدول رقم (19).

جدول (19): اختبار شفهي للمقارنات البعدية لسنوات الخبرة

الأبعاد	المتوسط	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الروح الرياضية	2.21	أقل من 5 سنوات			
	2.08	من 5-10 سنوات			
	1.95	أكثر من 10 سنوات			
السلوك الحضاري	4.45	أقل من 5 سنوات			
	4.40	من 5-10 سنوات			
	4.55	أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفروق لبعد السلوك الحضاري حسب سنوات الخبرة، تكون بين أصحاب الخبرة من 5-10 سنوات وأصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات؛ حيث بلغ متوسط حسابي أكبر، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلم صاحب سنوات الخدمة الأكثر هو صاحب خبرة وقادر على حل المشكلات، لذا نجده متطوعاً للمساهمة في حل مشكلات زملائه من المعلمين أو المشكلات التي تواجه المدرسة، كما

نجد أنه ينسج الجهود بين الزملاء، ويستشير المعلمون الأصغر سنًا في كثير من الأمور المهنية والشخصية، وهذا ما أثبتته دراسة الحضرمية وأبو النجا (2012) التي أوضحت أن أطول فترة بقاء للمعلم تكسبه ثقافة واسعة في العمل التطوعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفحطاني (2013) وليد (2016) وتختلف مع دراستي شرف (2008) ومحارمة (2008) التي أوضحت أن الفروق تتجه لصالح الأقل خبرة.

الإجراءات المقترحة:

في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري من أسس لنظرية القيادة الموزعة وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وماتوصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج لتحديد درجة استجابة كل من معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، يمكن وضع الإجراءات المقترحة لتفعيل هذه الممارسات، وفقًا للمحاور التالية:

القيادة الموزعة:

- استقطاب الكفاءات من المجتمع المحلي ووضع آلية لتوظيفهم وتدويرهم على المدارس للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية.
- تنفيذ دورات تدريبية، وورش عمل لإكساب مديري المدارس مهارات القيادة الموزعة، ومعرفةهم بآليات منح الصلاحيات القيادية المهمة لسير العملية التعليمية خصوصًا في مدارس الذكور؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل محاور القيادة الموزعة تُعزى لصالح الإناث.
- قيام مديري مدارس التعليم الأساسي بتبادل الزيارات فيما بينهم، لتبادل الخبرات القيادية والتعرف على إيجابيات وسلبيات الأنماط القيادية المتبعة ومن بينها القيادة الموزعة.
- إعداد فريق في كل محافظة تعليمية يقدم الدعم التدريبي للقيادات التعليمية في المحافظة، من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري المدارس ومساعدتهم، من خلال البرامج التدريبية والدورات التعليمية، والورش، وفقًا لتطورات علم القيادة وأنماطه المتجددة وفقًا لمتطلبات العصر.

سلوك المواطنة التنظيمية:

- تنفيذ برامج توعوية ودورات تدريبية للمعلمين بهدف تعريفهم بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ودوره الإيجابي في الإرتقاء بالأداء المدرسي.
- تقديم حوافز معنوية كشهادات تقديرية مناسبة، أو تقديم هدايا رمزية أو تذكارية لتعزيز هذا السلوك لدى المعلمين، وتحفيز الآخرين للقيام به.
- تفويض قائد المدرسة بالمزيد من الصلاحيات التي تمكنه من توجيه المعلمين والعاملين إلى الأعمال التطوعية التي تخدم المدرسة والوطن.
- عمل لقاءات اجتماعية ترفيهية خارج نطاق العمل المدرسي بين العاملين بالمدرسة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين وما يترتب عليه من ولاء وإلتزام للمدرسة.

التوصيات:

- حث إدارات المدارس للتعليم الأساسي على ممارسة القيادة الموزعة لما تحققه من سهولة وسرعة في إنجاز الأعمال، وتحسين جودة العمل المدرسي، واكتشاف طاقات العاملين وتسخيرها بشكل مثالي، وتنمية روح المبادرة والمشاركة الفعالة.
- ضرورة تركيز مديري المدارس على تطوير ممارساتهم القيادية المتمركزة حول القضايا التعليمية، واتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في تلك القضايا، باعتبارهم جزء أساسي من تلك القضايا.
- توفير مدير المدرسة بيئة عمل تشاركية بين كل من المعلم وأولياء الأمور لضمان وجود تواصل فعال بين كل من المدرسة وأولياء الأمور بهدف للارتقاء بتعليم الطلبة بمدارس سلطنة عمان.
- التعامل مع التعلم المهني للمعلم كجزء من الحياة المهنية داخل المدارس، بما يخدم الاحتياجات المتجددة للمعلم والعملية التعليمية.
- يقوم مركز التطوير التربوي بتنفيذ برامج توعوية، ودورات تدريبية للمعلمين بهدف تعريفهم بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ودوره الإيجابي في الارتقاء بالعملية التعليمية.
- العمل الجاد على توافق قيم المدرسة مع قيم الهيئة التدريسية لكسب تأييد المعلمين ودعمهم لهذه القيم والسلوكيات.
- طرح برامج منظمة لتنمية مهارات سلوك القائد (مدير المدرسة) لأبعاد القيادة المتمركزة حول المعلم الموجهة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم.

المراجع:

أباحسين، عبد الرحمن، شذى، السبيعي، عبيد، عبدالله. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: 21(2)*، 307-313.

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و القتيبي، محمد بن راشد بن سيف. (2017). درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء نموذج أورانج *Organ Model* من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم التربوية. 16، (2)، 234-258.
- أبوزر، أيمن فؤاد عبد. والعاجز، فؤاد علي مصطفى. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
- بطاينة، عمر تيسير. (2021). دور قادة المدارس الثانوية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية: 16، (2)، 147 - 164.
- الجعني، ختام قاسم مصطفي، و أبو دف، محمود خليل. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- جمعة، سليمان. وجوهرة أقطي. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. الجزائر.
- الحارثية، خالصه سالم حمد، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي، وعمارة، إيهاب محمد نجيب. (2021). نمذجة تأثير قيادة المدير في التعلم المهني للمعلمين بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التربية، 45، (3)، 6154-2519.
- حسب الله، سامي، سعيد. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- الحضرمية، عائشة بنت أحمد بن محمد وأبو النجا، طارق عبد المنعم. (2012). العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك.
- خلف الله، محمود. (2016). الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خانيونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: 24، (3)، 129-151.
- خليفة، رندة عبدالله صابر. (2013). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طحطوح، عالية. السحيمي، زينب. (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط (3). ص. 21، دار وائل للنشر.
- ربيع، محمد، ورجب، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة.
- سالم، بسمة. (2013). دور الذكاء العاطفي للمديرين على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة رفح. [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- السعدية، ضحيوه خلفان. (2009). الرضا المهني لمعلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات. بحوث المؤتمر العلمي السنوي، مركز دراسات الطفولة عين شمس.
- الشريفي، عباس،، عبد مهدي. (2017). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. سلسلة العلوم الإنسانية: جامعة مؤتة، 32، (4)، 13-42.
- شرف، صبيح شعبان. (2008). سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي، التربية المعاصرة.
- صايمة، سمية، مصطفى. (2016). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في مدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية. 6، (20)، 13-56.
- عاشور، محمد، علي. (2010). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية: 11، (4)، 75 - 106.
- العامري، أحمد سالم. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك ابن عبد العزيز: 17، (2)، 67-83.
- العبادي، محمد، عبد الرحمن. (2017). 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، الأردن.
- عبدالله، ايناس محمد اسماعيل. (2015). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. 1-162.

- العبرية ، نعيمة زاهر . (2017). علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. [رسالة دكتوراة غير منشورة] . جامعة الشرق الأوسط.
- العبيداني، خلفان بن عيسى، وخميس، علي والسيد، حسام الدين والصباري، خميس. (2018). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، كلية العلوم والأداب، سلطنة عمان.
- عتوم، يمني أحمد. (2018). العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية: 26(2)، 233-258.
- العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجمي، ناصر محمد (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة]. (31-9) جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- العرايضة، رائدة هاني. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العيسائي، سلطان سالم عديم، و القاسمية ، عايدة بطي راشد. (2021). ممارسة القيادة الموزعة التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بمدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 5 (22) ص ص. 231 - 308.
- الغضوري، العنود سالم عوض. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية: 77 (1). 577-625.
- قشقه بي، نوزاد فيض جميل نادر، و علي، مظفر حمد. (2019). دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المعلمين في بعض من المدارس الأساسية بمدينة أربيل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صلاح الدين، أربيل.
- القحطاني، سند نهار. (2013). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، السعودية.
- محارمة، ثامر محمد. (2008). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 48 (2)، 161-195.
- محمد، رجب أحمد عطا. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المجلة التربوية، 77 (1)، 167-259.
- المعمرية ، شبيخة بنت راشد بن علي. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. جامعة نزوى.
- المركز العربي للتدريب والتنمية البشرية. (2019). مؤتمر القيادة التربوية والتدريبية.
- المصاروة، أسامة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 1 (1). 1-26.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2006). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- الهور، وفاء جمال. (2017). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2006). قرار وزاري رقم (2006/19) بدمج المشروع التكاملي للإنماء المهني ومشروع المعلم الأول مشرفاً مقيماً ومشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره في مشروع واحد بمسمى نظام تطوير الأداء المدرسي. سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2008). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. وثيقة: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. المديرية العامة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية ، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (2018). برنامج الإنماء المهني للمحافظات التعليمية. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. وثيقة: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2019). لائحة مجالس أولياء الأمور. وثيقة: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2021). الكتاب السنوي لإحصاءات والمؤشرات التعليمية.

- وليد، شلابي. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- اليقوبية، سوسن، والعاني، وجيهة والغنيوصي، سالم. (2015). آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*: 4 (3)، 99-78.
- Adams, Donnie. (2021). Distributed leadership and teachers' affective commitment to change in Malaysian primary schools: the contextual influence of gender and teaching experience. *Educational Studies*, 47 (2), 177-199. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1680349>
- Ali, U., and Waqar, S. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297-316.
- Avci, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behavior. *Educational Research and Reviews*, (11), 1008-1024. <https://doi.org/10.5897/err2016.2812>
- Bildirici, S. & Özdemir, G. (2021). The Mediation Of School Effectiveness On The Intention To Leave A Job In Secondary Schools: The Role Of Distributed Leadership. *International Journal of Eurasian Education and Culture*. 6 (12), 659-701.
- Bostanci, A. B. (2013). *The Prediction Level of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors on the Successful Practice of Shared Leadership*. *Urasian Journal of Education Research*, (51), pp.177-194.
- Boyce, J., & Bowers, A. J. (2018). Toward an Evolving Conceptualization of Instructional Leadership as Leadership for Learning: Meta-narrative Review of 109 Quantitative Studies across 25 Years. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 161-182. <https://doi.org/10.1108/jea-06-2016-0064>
- Dash, S. & Pradhan, R. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (1), 17-27.
- Elmore, R. (2002). Hard questions about practice. *Educational Leadership*, 59(8), 22-25.
- Grenda, J. P. (2011). *Instances and principles of distributed leadership: A multiple case study of Illinois middle school principals' leadership practices*. DAI-A, 73(08).
- Habeeb, Sh.. (2019). *A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India*. Cogent Business & Management, 6:1.
- Harris, A. (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers, Distributing Leadership in Schools*. International Networking for Educational Transformation, 1-31, London.
- Karadag, E. & Oztekin-Bayir, O. (2018). The effect of authentic leadership on school culture: A structural equation model. *IJELM*, 6(1), 40-75. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2018.2858>
- Kilinc, A. (2014). A Quantitative Study of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Perceptions of Turkish Primary School Teachers. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2), 60-78. <https://doi.org/10.5430/jct.v3n2p69>
- Khazaei, K., Khalkhali, A. & Eslame, N. (2014). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Science Journal*, 13(2), 324-330.
- Lavanya, T., and Kalliath, N. (2015). Work Motivation and Leadership Styles in Relation to Organizational Citizenship Behavior. *Annamalai International Journal of Business Studies and Research*, Special Issue: 11-18.
- Onukwugha P.I. (2013). *Distributed leadership in schools, teacher practices and student learning* DAI-A, 74(9) E.
- Organ, D.W. (1993). Organizational Citizenship Behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D.W., (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (12), 43-72.
- Poohongthong, C., Surat, P. & Sutipan, P. (2014). A study on the Relationship Between Ethical Leadership, work-life Balance, Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 9(2), 17-28.
- Supvoitz, J., & Tognatta, N. (2013). The Impact of distributed Leadership on collaborative Team Decision Making. *Leadership and policy in school*, 12 (2), 101-121. <https://doi.org/10.1080/15700763.2013.810274>
- Sirin, Y., & Bilir, P. (2016). *The Effects of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior: Study on Employees of Youth and Sports Ministry*. Proceedings of Multidisciplinary Academic Conference, May 27-28, Prague, 62-71.