

العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة والصراع التنظيمي والرضا
الوظيفي لدى العاملين بالمديرية التعليمية في محافظة شمال الباطنة
بسلطنة عمان

إعداد

خميس بن سالم بن مسعود العوفي

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

٢٠٢٢م

العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة والصراع التنظيمي والرضا
الوظيفي لدى العاملين بالمديرية التعليمية في محافظة شمال الباطنة
بسلطنة عمان

إعداد

خميس بن سالم بن مسعود العوفي

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

يناير ٢٠٢٢ م

مُلخَّصُ البَحْث

يهدف هذا البحث إلى بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة والصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديرية التعليمية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداته الاستبانة، وتكوّن مجتمع البحث من (١٠١٤) من العاملين في المديرية التعليمية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، أما عينة البحث فتكوّنت من (٢٧٨) منهم، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الموزعة لدى الرئيس المباشر كانت بدرجة كبيرة بعامّة، وجاء أولاً بُعد الثقافة التنظيمية، ثم بُعد المسؤولية المشتركة، وأخيراً بُعد التنمية، وأيضاً كان مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجة كبيرة بعامّة؛ إذ جاء أولاً بُعد طبيعة العمل، ثم بُعد الدوافع والخوافز، وهناك علاقة قوية عكسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الموزعة والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-٠,٧٧)، وأيضاً هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الموزعة ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٥)، ومن ثم أوصى البحث بتعزيز ممارسات القيادة الموزعة في المديرية التعليمية في محافظة شمال الباطنة؛ من خلال تفويض السلطات، ومنح الثقة، وإشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال التأهيل والتدريب والتعزيز المستمر.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the relationship between distributed leadership practices, organizational conflict, and job satisfaction among the employees of the Education Directorate in the North Al-Batinah Governorate in the Sultanate of Oman. The study population consisted of (1014) employees while the study sample consisted of (278) employees. The results showed that the practice of distributed leadership by the direct manager was generally to a large degree, and the organizational culture dimension came first, then the joint responsibility dimension, and finally the development dimension. Also, the level of job satisfaction among employees was generally to a large degree, and the dimension of the nature of work came first, then the dimension of motives and incentives. There is a strong and inversely significant relationship at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the degree of practicing distributed leadership and organizational conflict from the employees' point of view. The value of Pearson's correlation coefficient was (-0.77). Also, there is a strong, positive, and statistically significant correlation at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the degree of the practice of distributed leadership and the level of job satisfaction from the employees' point of view. The value of the Pearson correlation coefficient was (0.75). Accordingly, the study recommended enhancing the practices of distributed leadership in the education directorate in the North Al Batinah Governorate, by delegating authority, giving confidence, involving employees in decision-making and applying, and developing their leadership skills through qualification, training, and continuous reinforcement.

APPROVAL PAGE

The thesis of Khamis Bin Salim Bin Massoud Alofi has been approved by the following:

Merah Souad
Supervisor

Abdulmajid Mohammed Abdulwahab Aldaba
Co-Supervisor

Ismail Hassanien Ahmed
Internal Examiner

Ali Mohammad Jubran Saleh
External Examiner

Mohd Feham Md Ghalib
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Khamis Bin Salim Bin Massoud Alofi

Signature: Date:.....

إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة ل: خميس بن سالم بن مسعود العوفي

العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة والصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديرية
التعليمية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكاتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسسية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكاتب الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: خميس بن سالم بن مسعود العوفي

التاريخ:

التوقيع:

إلى أصحاب الأيادي البيضاء التي تمنحنا السعادة وتمدنا بالإيجابية

روح أمي الطاهرة طيب الله ثراها

ابي الغالي / زوجة أبي الغالية قرة العين

عديل الروح ورفيقة الدرب زوجتي أم أولادي

مصدر سعادي وبسمة حياتي أبنائي الأعزاء

أخوتي وأخواتي سندي ومصدر اعتزازي

اساتذتي الكرام اسدوا لي علماً وفكراً

زملائي في العمل مصدر قوتي

بلدي الغالي سلطنة عمان

كل من قدم لي التوجيه والمساعدة

أهدي هذا العمل المتواضع

داعياً المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، وأن يعلمنا ما ينفعنا.

الباحث

الشكر والتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي بفضله تتم الصالحات, والذي بكرمه وفقني في إنجاز هذه الرسالة المتواضعة، كما أشكر جميع من ساعدني من الأشخاص ذوي العقول المبدعة والأفكار النيرة في مجال البحث العلمي في إنجاز هذه الرسالة والذين بفضلهم بعد الله سبحانه وتعالى منحوني من خبراتهم الواسعة، كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لمشرفتي على هذه الرسالة الدكتورة مراح سعاد على توجيهاتها النيرة وملحوظاتها الواضحة، والشكر موصولاً للدكتور عبد المجيد محمد عبدالوهاب الدباء على كل ما قدمه من حسن التعاون والتوجيه والدعم، فله مني خالص الشكر والتقدير. سائلاً الله العلي القدير أن يكون ذلك في ميزان حسناتهم جميعاً، متمنياً من الله العلي القدير التوفيق والسداد.

وفق الله الجميع..

الباحث

فهرس محتويات البحث

ب.....	ملخص البحث
ج.....	ملخص البحث بالإنجليزية
د.....	صفحة القبول
ه.....	صفحة الإقرار
و.....	صفحة حقوق النشر
ز.....	الإهداء
ح.....	الشكر والتقدير
ط.....	فهرس محتويات البحث
ن.....	قائمة الجداول
ع.....	قائمة الأشكال

١	الفصل الأول: المقدمة
١	خلفية الدراسة
٦	مشكلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٩	أسئلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة:
١٠	الأهمية النظرية:
١٠	الأهمية التطبيقية:
١٠	حدود الدراسة
١١	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٣	مقدمة
١٣	أولاً: الإطار النظري
١٣	المحور الأول: القيادة الموزعة
١٤	مفهوم القيادة الموزعة نشأتها وتطورها
١٦	أسباب ودوافع القيادة الموزعة
١٧	أهمية القيادة الموزعة في المجال التربوي
١٩	متطلبات القيادة الموزعة
٢٠	مجالات القيادة الموزعة
٢٢	النظريات المفسرة للقيادة الموزعة في المؤسسات التربوية
٢٤	المحور الثاني: الصراع التنظيمي
٢٥	مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational conflict)
٢٧	أسباب الصراع التنظيمي (Reasons of Organizational Conflict)
٢٩	مراحل الصراع التنظيمي (Stages of organizational conflict)
٣٠	أنواع الصراع التنظيمي (Types of organizational conflict)
٣٧	آثار الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Impacts)
٣٩	المدارس النظرية للصراع
٤٢	المحور الثالث: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)
٤٣	مفهوم الرضا الوظيفي (The concept of job satisfaction)
	أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي (Reasons of caring for job satisfaction)
٤٤	
٤٤	أنواع الرضا الوظيفي (Types of job satisfaction)
٤٦	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (Factors affecting job satisfaction)
٤٧	العوامل المتعلقة بالوظيفة
٤٩	أهمية الرضا الوظيفي (The importance of job satisfaction)

٥٠	البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
٥٢	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
٥٦	الإطار المفاهيمي للدراسة
٥٨	ثانيا: الدراسات السابقة
٥٩	الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة
٦٦	الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي
٧٠	الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
٧٣	التعقيب على الدراسات السابقة
٧٣	أولا: حالات الاتفاق والاختلاف
٧٥	كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة
٧٥	الفجوة البحثية
٧٦	خلاصة الفصل الثاني

٧٧ الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

٧٧	مقدمة
٧٧	منهج الدراسة
٧٧	طرق جمع البيانات
٧٨	مجتمع الدراسة
٧٩	عينة الدراسة
٨٠	أداة الدراسة
٨٢	صدق أداة الدراسة validity
٨٧	ثبات أداة الدراسة Reliability
٨٨	متغيرات الدراسة
٨٨	المعالجة الإحصائية
٩٠	خلاصة الفصل الثالث

٩١	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
٩١	مقدمة
٩٢	أولاً: نتائج تحليل فحص البيانات
٩٣	التوزيع الطبيعي للبيانات
٩٤	ثانياً: توصيف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
٩٧	ثالثاً: نتائج الدراسة
٩٧	أولاً: نتائج السؤال الأول:.....
١٠٢	ثانياً: نتائج السؤال الثاني:.....
١٠٦	ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:
١٠٧	رابعاً: نتائج السؤال الرابع:
١٠٩	خامساً: نتائج السؤال الخامس:.....
١٣٥	سادساً: نتائج السؤال السادس:
١٣٨	سابعاً: نتائج السؤال السابع:.....
١٤٢	خلاصة الفصل الرابع:

١٤٣	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات والخاتمة.....
١٤٣	مقدمة
١٤٤	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة.....
١٤٤	١. مناقشة نتائج السؤال الأول:
١٤٩	٢. مناقشة نتائج السؤال الثاني:
١٥٢	٣. مناقشة نتائج السؤال الثالث:
١٥٣	٤. مناقشة نتائج السؤال الرابع:
١٥٤	٥. مناقشة نتائج السؤال الخامس:
١٥٤	٦. مناقشة نتائج السؤال السادس:
١٥٥	٧. مناقشة نتائج السؤال السابع:

التوصيات: ١٥٦

مقترحات لدراسات مستقبلية..... ١٥٧

خلاصة الدراسة ١٥٧

١٥٩ قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:..... ١٥٩

المراجع الاجنبية ١٦٦

١٧١ ملاحق الدراسة

الملحق (١) الجدول تحديد العينة ١٧١

الملحق (٢) الاستبانة في صورتها الأولية ١٧٢

الملحق (٣) قائمة بأسماء المحكمين للدراسة ١٧٦

الملحق (٤) الاستبانة بعد التحكيم ١٧٧

الملحق (٥) الاستبانة في صورتها النهائية ١٨١

ملحق (٦) استمارة تسهيل مهمة باحث ١٨٥

قائمة الجداول

٤٢	وجهاً النظر إلى الصراع في المدارس المختلفة	الجدول (١-٢)
٧٨	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التنظيمي والنوع الاجتماعي	الجدول (١-٣)
٧٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي والنوع الاجتماعي	الجدول (٢-٣)
٨١	الأوزان النسبية لمقياس ليكرت الخماسي	الجدول (٣-٣)
٨١	الأوزان النسبية لمقياس ليكرت الخماسي	الجدول (٤-٣)
	توزيع فقرات الاستبانة وفق محاور ممارسات القيادة الموزعة ومستوى الصراع	الجدول (٥-٣)
٨٢	التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي في صورتها الأولية	
٨٤	تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور	الجدول (٦-٣)
	تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور	الجدول (٧-٣)
٨٥	بعد حذف الفقرة الضعيفة	
٨٦	تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه	الجدول (٨-٣)
٨٧	تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمحور الذي ينتمي إليه	الجدول (٩-٣)
٩٠	المعالجة الإحصائية	الجدول (١٠-٣)
٩٢	قيم مهالونويس للقيم المتطرفة للمتغيرات المتعددة	الجدول (١-٤)
٩٣	الجدول الإلتواء والتفلطح.	الجدول (٢-٤)
٩٤	مصنوفة معاملات والارتباطات البنينة لأبعاد الدراسة	الجدول (٣-٤)
٩٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	الجدول (٤-٤)
٩٦	توزيع استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل	الجدول (٥-٤)
٩٧	توزيع استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول (٦-٤)
٩٨	معيار الحكم على السؤال الأول	الجدول (٧-٤)
٩٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة القيادة الموزعة	الجدول (٨-٤)
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقافية التنظيمية	الجدول (٩-٤)
١٠١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المسؤولية المشتركة	الجدول (١٠-٤)
١٠٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التنمية المهنية	الجدول (١١-٤)
١٠٣	معيار الحكم على السؤال الثاني	الجدول (١٢-٤)

١٠٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي	الجدول (١٣-٤)
١٠٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء طبيعة العمل	الجدول (١٤-٤)
١٠٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الدوافع والحوافز	الجدول (١٥-٤)
١٠٦	تفسير نتائج معامل الارتباط بيرسون	الجدول (١٦-٤)
١٠٧	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة والصراع التنظيمي	الجدول (١٧-٤)
١٠٨	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة الرضا الوظيفي	الجدول (١٨-٤)
	قيم P الاحتمالية وقيمة T الإحصائية والتشبعات لأنموذج القيادة الموزعة	الجدول (١٩-٤)
١١٤	والصراع التنظيمي والرضا الوظيفي	
١١٨	قيم التشبعات لأنموذج القيادة الموزعة والصراع التنظيمي والرضا الوظيفي	الجدول (٢٠-٤)
١٢٣	الثبات ومتوسط التباين المستخلص	الجدول (٢١-٤)
١٢٥	معيار فورنيل - لاركر لقياس صدق التمايز	الجدول (٢٢-٤)
١٢٦	النسبة الأحادية المعايرة	الجدول (٢٣-٤)
١٢٧	نسب التشبعات التقاطعية لأنموذج	الجدول (٢٤-٤)
١٢٩	فرضيات الأنموذج	الجدول (٢٥-٤)
١٣٤	الارتباط التربيعي	الجدول (٢٦-٤)
١٣٥	الصلة التنبؤية وفترة الصدق التقاطعي	الجدول (٢٧-٤)
١٣٦	الاختبار T لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول (٢٨-٤)
	تحليل التباين الأحادي ANOVA للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية تبعاً	الجدول (٢٩-٤)
١٣٧	لمتغير سنوات الخبرة	
	تحليل التباين الأحادي ANOVA للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية تبعاً	الجدول (٣٠-٤)
١٣٨	لمتغير المؤهل العلمي	
١٣٩	الاختبار T لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول (٣١-٤)
	تحليل التباين الأحادي ANOVA للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية تبعاً	الجدول (٣٢-٤)
١٤٠	لمتغير لسنوات الخبرة	
١٤١	المقارنات البعدية بطريقة LSD	الجدول (٣٣-٤)
	تحليل التباين الأحادي ANOVA للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية تبعاً	الجدول (٣٤-٤)
١٤٢	لمتغير المؤهل العلمي	

قائمة الأشكال

٣٣	تحليل الصراع بين الأفراد	الشكل (١-٢)
٤٠	النظرية التقليدية للصراع لدى مقياس أساليب المعاملة الوالدية	الشكل (٢-٢)
٤٢	النظرية الحديثة (التفاعلية) للصراع	الشكل (٣-٢)
٥٤	سلم الحاجات لماسلو	الشكل (٤-٢)
٥٥	نظرية التوقع لفروم	الشكل (٥-٢)
٥٦	سلم الحاجات عن الدرر	الشكل (٦-٢)
٥٨	العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة والصراع التنظيمي والرضا الوظيفي	الشكل (٧-٢)
٩٥	توزيع استجابات عينة الدراسة لمتغير النوع	الشكل (١-٤)
٩٦	توزيع استجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل	الشكل (٢-٤)
٩٧	توزيع استجابات عينة الدراسة لمتغير الخبرة	الشكل (٣-٤)
	شكل الانتشار للعلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الموزعة والصراع التنظيمي	الشكل (٤-٤)
١٠٧		
١٠٨	شكل الانتشار للعلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الموزعة والرضا الوظيفي	الشكل (٥-٤)
١١١	قيمة P الاحتمالية (مستوى الدلالة) لأنموذج البحث	الشكل (٦-٤)
	قيمة T الإحصائية (مستوى الدلالة) لأنموذج البحث (القيادة الموزعة، الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي)	الشكل (٧-٤)
١١٢		
	قيم التشعبات لأنموذج البحث (القيادة الموزعة والصراع التنظيمي والرضا الوظيفي)	الشكل (٨-٤)
١١٣		
١٢٢	أنواع الثبات	الشكل (٩-٤)
١٣٠	الدلالة الإحصائية B لأنموذج فرضيات البحث	الشكل (١٠-٤)
١٣١	الدلالة الإحصائية T لأنموذج فرضيات البحث	الشكل (١١-٤)
١٣٢	معاملات المسار والعلاقة لأنموذج فرضيات البحث	الشكل (١٢-٤)

الفصل الأول

المقدمة

خلفية الدراسة

إن الإنسان بطبعه قابل لأن يخضع لسيطرة من هو أقوى منه عقلاً أو جسماً، أو أغزر منه علماً أو حكمةً، أو أصلح منه ديناً أو خلقاً، لذا يخضع التلميذ لمعلمه والابن لولي أمره، ويخضع المرؤوسون لرؤسائهم أو حكامهم، أو قادة الرأي وزعماء المجتمع. يقول تعالى: ((يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا)) (النساء، ٥٩)، وإن لم يكن قائداً ذا شخصية متميزة وقادرة على القيادة، فإن الجماعات تصطنع لنفسها من شخصية ما قيادة تلتف حولها وتؤمن لها، فقد ورد في الحديث الشريف: ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم))؛ فالقيادة هي دور اجتماعي يقوم به الفرد وسط الجماعة؛ شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع (عباس، ٢٠١١).

لذلك تجدد اهتمام الباحثين بالقيادة لقناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية أن ما يحدث الفرق في فاعلية المؤسسة هم قياداتها، فالمؤسسة تسعى إلى زيادة الأفراد الذين يتصفون بأنهم مديرون وقادة في آنٍ معاً، وتعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، ويعد النمط الإداري أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية داخل مؤسسات العمل المختلفة (السعود، ٢٠٠٩).

لذا يتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق غاياتها على ركائز متعددة من أهمها القيادة الإدارية فهي جوهر عملياتها لأهمية الدور الذي تقوم به، وما له من تأثير شامل في جوانب العمل الإداري المختلفة مثلما يتوقف نجاح القيادة الإدارية على قدرات ومهارات وفنون قاداتها وخصائصهم وإمكاناتهم في تفعيل ممارساتهم المهنية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد تختلف القيادة من شخص لآخر ومن وقت لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة بشخصية القائد ويكون أساسها المهارة والتي تصقلها الخبرة، لذلك تختلف أنماط القيادة

باختلاف شخصية القائد وقدراته الفردية، والتي تتجسد في قدرته على التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة (الغامدي، ٢٠١٠).

أما قادة المؤسسات التربوية فهم أيضا يستخدمون أنماطاً متعددة من القيادة داخل مؤسساتهم، تختلف باختلاف توجهاتهم وتطلعاتهم في سبيل تحقيق ما تصبو إليه مؤسساتهم التربوية من أهداف. وتعد القيادة الموزعة من أبرز هذه الأنماط الممارسة في الوقت الحاضر إذ يرى كثيرون أنها أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في بناء المؤسسات وتحقيق أهدافها، ويرى ليثود وآخرون (leithwood et al,2007) أن مفهوم القيادة الموزعة يتداخل مع مفاهيم أخرى قريبة الشبه، مثل القيادة التشاركية والقيادة التعاونية والقيادة الديمقراطية، كما أشار إلى أن القيادة الموزعة تفترض مجموعة من الممارسات الخاصة بالتأثير influence، وتحديد الاتجاه setting direction، والتي يفترض أن يقوم بها أفراد من جميع المستويات داخل المؤسسة، وليس مجموعة من الخصائص والملكات الشخصية المرتبطة بالأشخاص الذين يشغلون مواقع في أعلى السلطة داخل المؤسسة، ويعود أصول هذا المفهوم إلى عام (١٢٥٠) قبل الميلاد، مما يجعلها واحدة من أقدم مفاهيم القيادة الموصى بها لتحقيق الأهداف من خلال العمل (Oduro,2004).

أما جرون (Gronn.2000) فقد أشار إلى أن ظهور مفهوم القيادة الموزعة يعود إلى عام (١٩٥٤) مستشهداً بكلام جيب (Gibb) أول مؤلف يشير بوضوح إلى القيادة الموزعة من حيث إنها تركز على توزيع المهام القيادية، وتعمل على تحسين مستوى الإنجاز، وإشراك العاملين في القيادة، وتكون القيادة في جميع المستويات الإدارية. في حين أن من أهم التحديات التي تواجه قادة المنظمات صعوبة وجود المهارات والكفاءات والقدرات جميعها في شخص واحد (القربي، ٢٠١٤)؛ لذا ظهرت الحاجة لتوظيف المداخل القيادية واتجاهاتها الحديثة (العبرية، ٢٠١٧)، كما أثبتت القيادة الموزعة كفاءتها وفعاليتها التي تفوق أداء الفرد بذاته، وأصبحت ركناً محورياً لأي تنظيم (خليفة، ٢٠١٣).

فالقيادة الموزعة تعد من الإستراتيجيات الحديثة في المجال التربوي، إذ لا بد من الاهتمام بها، والعمل على تطبيقها بالشكل السليم، بهدف الاستفادة منها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في المجالات التربوية المختلفة، حيث تعد القيادة الموزعة من أكثر أنماط القيادة ملاءمة

للإدارة التربوية، لما تشمله من تعدد المهمات والمسؤوليات الواجب تحقيقها من دون أن يؤثر ذلك سلباً على العملية التربوية (عجوة، ٢٠١٢).

في حين أوضح حريم (٢٠٠٤) أنه لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية من دون أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة من خلال الوحدات التنظيمية والمستويات المختلفة، ويكون هذا التفاعل والتواصل بطرق شتى، مثل تبادل الأفكار والمعلومات، والتعاون، والتنسيق، والمشورة وغيرها وهذا التواصل يمكن أن يؤدي إلى التعاون أو إلى الصراع والتعارض. فالصراع بين الأفراد والجماعات في المؤسسات أمر وارد صحي مألوف مثله مثل التعاون والتماسك، بل وأكثر من ذلك، حينما يسمع بعضهم كلمتي (صراع) أو (نزاع) يتصور وجود حالة فوضى أو عراك أو اضطراب، هي بالفعل حالات تعارض متطرفة جداً، وهي قليلة، ولكن تبرز في العمل يومياً حالات كثيرة من الاختلاف، وسوء الفهم، والجدال، والنقد وغيرها، تعد صوراً من الصراع التنظيمي. إن الصراع حقيقة موجودة بالمنظمات بأشكال ومستويات متعددة، وله دور مهم إيجابي إذا ما تمت إدارته بفاعلية ودراية، وسليبي إذا لم يتم التعامل معه بفاعلية، ومن ثم يحتاج إلى نمط قيادي مناسب، كما أن إدارة الصراع تعد من الكفايات الأساس اللازمة لنجاح قائد المؤسسة في عمله وتحقيق أهداف مؤسسته، فممارسة القيادة الموزعة تهدف إلى مشاركة جميع العاملين في عملية القيادة وقيامهم بالمهام المنوطة بهم ودمج خبراتهم من أجل تحسين عملية القيادة في المؤسسة التربوية وتطويرها؛ لذا وجب على القادة التربويين في مؤسساتهم أخذ تأثير الصراع في الحسبان، واستثماره بإيجابية لخدمة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ولكي ينجح القائد في تحقيق أهداف المؤسسة يجب عليه أن يحقق التكامل الفعال والتعاون المثمر، وخلق روح الابتكار والمبادرة بين العاملين، وتشجيع الصراع البناء الإيجابي الذي يصب في تحقيق أهداف المؤسسة والقضاء على الصراع الهدام.

وقد قسم القريوتي (٢٠٠٤) أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية، إلى تنظيمية، وشخصية. ومن أشكال الأسباب التنظيمية نمط اتخاذ القرارات، وتعدد الوحدات الإدارية في التنظيم، وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين... إلخ، أما الأسباب الشخصية للصراعات فقد تتمثل في نمط وطبيعة بعض الشخصيات، وتفاوت الخلفيات الثقافية

والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، وعدم الرضا عن العمل والذي قد ينجم عن أسباب مختلفة.

وبعامة تتعدد أشكال الصراع التنظيمي وأسبابه ودوافعه؛ لذا وجب على القائد الناجح اختيار الأسلوب القيادي المناسب الذي يستطيع من خلاله مواكبة التطور والتسارع المستمر، وحل هذه الصراعات بالاعتماد على القيادة الموزعة فهي أسلوب قيادي حديث ومتطور يهدف إلى التجويد والسرعة والدقة وزيادة الانتاجية في العمل، كما يستطيع القائد من خلاله استثمار الصراع بالشكل الإيجابي بما يحقق أهداف المؤسسة، وكذلك الاهتمام بالركيزة الأساس في المؤسسة أي العنصر البشري. فهو من أهم مقومات المؤسسة التي يجب التمسك به والسعي إلى تطويره وإشباع حاجاته ورغباته؛ ليشعر بالارتياح والسعادة في بيئة عمله، مما ينتج عنه الرضا الوظيفي وتقبله ما يملى عليه من مهام ومسؤوليات وواجبات. فالرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن، فالرضا الوظيفي هو الذي يحدد نجاح المؤسسة نجاحًا كبيرًا، أما العاملون الذين لا يتمتعون بالرضا الوظيفي يكون مصير مؤسساتهم الفشل (الشهري، ٢٠٠٢).

ومن النظريات التي حاولت تفسير السلوك التنظيمي نظرية الحاجات لماسلو (Maslow, 1943) التي تعد من أقدم وأشهر النظريات التي وضعت لتفسير الدوافع الإنسانية، حيث تقوم على فكرة أن الفرد يكون مدفوعا في أدائه لعمله برغبته في إشباع الحاجات لديه، وتعد الحاجات التي لم يتم إشباعها عوامل محركة تدفع الفرد إلى سلوك معين، فإن تم إشباعها يتوقف ذلك المحرك، وتظهر الحاجة التالية في ترتيبها ويعمل الفرد على إشباعها هي الأخرى فإن تم الإشباع، فينتقل إلى الحاجة التي تليها وهكذا، وأوضحت هذه النظرية أن حاجات الإنسان مرتبة ترتيبا هرميا حسب درجة أهميتها، ابتداءً من الحاجات المادية (الفسولوجية) الأساس التي لا غنى عنها. كالماء والهواء والمسكن والمطعم، بعدها حاجات الأمن والأمان، وتتمثل في البيئة الآمنة، والتحرير من أي تهديد، ثم الحاجات الاجتماعية. وتتمثل في الانتماء والصدقة والزمالة والحب والعاطفة والوجدان، بعدها حاجات الاحترام والتقدير، وتتمثل في

رغبة الفرد في التمتع بمكانة مرموقة بين أفراد جماعته. وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي أعلى مستوى في ترتيب الحاجات وتتمثل في استخدام القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد، وتوجد عند قلة من الأفراد الذين لديهم روح التحدي والمبادرة، وعدم إشباعها يؤدي إلى العدوانية.

في حين قام هيرزبرج (Herzberg,1959) بوضع نظرية العوامل الوقائية الدافعية لتفسير دوافع العمل وقام بتطبيقها على مجموعة من المهندسين والمديرين حتى أثبت أن الرضا الوظيفي هو الدافع والمحرك لسلوك الأفراد، وتقوم هذه النظرية على التمييز بين نوعين من العوامل؛ العوامل الوقائية المرتبطة بالوظيفة ويؤدي توفرها إلى وقاية التنظيم من عواقب عدم رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به، والعوامل الدافعية المرتبطة بالوظيفة ويؤدي توفرها إلى وجود دافع قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد وزيادة الإنتاج.

أما آلدرفر (Aldref,1969) فقد قدم تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة كبيرة هرم ماسلو للحاجات، حيث يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات؛ حاجات البقاء، حاجات الارتباط، حاجات النمو، وتعد هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث تتفق موضوعيا لأن الرضا الوظيفي لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، وبطبيعة الحال تتشابه نظرية آلدرفر مع نظرية ماسلو، ولكن الاختلاف بينهم يكمن في أن نظرية آلدرفر ترى إمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على النقيض ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

ويتضح مما سبق أن هناك علاقة بين ممارسة القيادة الموزعة ومستوى الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي، ويتجلى ذلك من خلال أن توزيع الأدوار بين العاملين يولد الثقة لديهم والتعاون بينهم، ويسعى إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم، مما يسهم في الرضا الوظيفي للعاملين، ويؤدي إلى زيادة الإنتاج في العمل، كما أن علاقة بين ممارسة القيادة الموزعة والصراع التنظيمي، تتمثل من خلال استثمار الصراع بما يخدم المؤسسة من خلال الإدارة الجيدة له، وتوجيهه في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، في حين أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، تشمل في خلق نوع من التنافس الإيجابي بينهم، وهذا التنافس يؤدي إلى جودة العمل

وقد أكد العديد من الباحثين على استخدام مدخل القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية وذلك لتطور الأعمال الإدارية وتعقدتها، وازدياد الأعباء على المدير التربوي، والتي يفرضها عليه منصبه القيادي في المؤسسة، فأصبح من الضروري على هؤلاء المديرين لكي ينهضوا بتلك الأعباء الكثيرة المتزايدة، أن يتنازلوا عن جزء منها إلى الأفراد الذين يأملون فيهم الكفاءة والقدرة على القيام بها، مما يسهم في تقليل الضغط عليهم، وتطبيق مبدأ اللامركزية في الأداء، وتوفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى (sherer,2004).

أما على المستوى المحلي العماني فقد أولت وزارة التربية والتعليم اهتمامها بالأساليب الإدارية الحديثة وذلك بعد أن أصبحت الممارسات الإدارية التقليدية غير مناسبة مع التطورات المعاصرة، وقد تم ذلك من خلال إجراء بعض من المشاريع منها، مشروع تطوير الأداء المدرسي الذي هدف إلى تنمية العمل بروح الفريق الواحد والعمل التعاوني لدي العاملين، ومشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، الذي هدف إلى بناء أسس غير مركزية لتطوير الأداء المدرسي وبناء فرق عمل، وإشراك الجميع في وضع خطة المدرسة، وعلى الرغم من ذلك؛ لم يُستفد من ذلك في توزيع القيادة على جميع العاملين في الحقل التعليمي، وبقيت مسؤولية القيادة على عاتق مديري المدارس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في غياب ممارسة القيادة الموزعة بالمديريات التعليمية في سلطنة عمان، وما له من أثر واضح على مستوى الصراع التنظيمي وكذلك على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديريات التعليمية، هذا ما أكدت عليه دراسة الجمهوري (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن القيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بحاجة عالية للتدريب في مجال التنظيم والتطوير الإداري، والقيادة الإدارية، وأوصت وزارة التربية والتعليم بتنظيم برنامج تدريبي للقادة التربويين في مجالات القيادة الإدارية بما يتواءم مع التطورات الحديثة في تطوير القيادات والرقمي بها، والعمل على تأسيس مركز متخصص لإعداد القادة التربويين وتدريبهم بما يواكب التطورات الحديثة في مجال القيادة وإعداد قادة المستقبل.

كما أوصت الدراسات السابقة بأهمية اتباع مدخل قيادي حديث ومتطور مدخلاً للقيادة الموزعة، وضرورة تفعيل هذا الأسلوب في المؤسسات التربوية، لدوره الكبير في مشاركة العاملين، واستثمار طاقاتهم وقدراتهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومن هذه الدراسات (AboNayeem,2011)، و(عبد الله، ٢٠١٥)، و(اليعقوبية وآخرين، ٢٠١٥).

ومن خلال أن الباحث موظف في إحدى المؤسسات التربوية (المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة)؛ لاحظ غياب مدخل القيادة الموزعة، في ظل كثرة الأعباء التي تقع على عاتق القائد التربوي في المؤسسات التربوية، وبخاصة في الوقت الحالي مع تزايد المتغيرات والتحديات، وتطور الأعمال الإدارية وتعقدها، فإن الحاجة أصبحت ضرورية لاستثمار جميع الطاقات المتاحة داخل المؤسسة التربوية وخارجها، والتحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط جديدة تتسم بالمرونة والعطاء، وتقوم على أساس المشاركة الفاعلة والتعاون المشترك من خلال تطبيق مدخل حديث في القيادة قائم على القيادة الموزعة.

وتأكيداً على ما سبق قام الباحث بإجراء استطلاع رأي، حيث قام بتوزيع استبانة على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة تم اختيارهم عشوائياً وبلغ عددهم (٢٠) موظفاً، للتعرف إلى أهمية ممارسات القيادة الموزعة في المديرية التعليمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، فأظهرت النتائج أن ما نسبته ٨٠٪ يعتقدون أن ممارسة القيادة الموزعة تتيح للموظفين المشاركة في الأدوار القيادية، كما أن نسبة ٧٠٪ منهم يعتقدون أن ممارسة القيادة الموزعة نمط قيادي حديث يسهم أفضل في المؤسسات التربوية، وأن نسبة ٦٠٪ يعتقدون أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي، وأن نسبة ٦٠٪ منهم يعتقدون أن القيادة الموزعة نمط قيادي مناسب للمؤسسات التربوية، بينما يعتقد ما نسبته ٥٥٪ أن هناك علاقة بين القيادة الموزعة والصراع التنظيمي.

كما أظهر استطلاع الرأي أن الموظفين يعتقدون أن هناك علاقة بين ممارسة القيادة الموزعة والصراع التنظيمي، حيث جاء المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حول مدى العلاقة بين المتغيرين (2,45) وانحراف معياري (٦٨٦).