

The Level of Impact of Resonant Leadership on Organizational Commitment Among Employees in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman

Karima bint Mubarak Al-Hadiya^{1*}, Rabia AL-Mur AL-Dhuhli²

¹ Master's Student in Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

² Associate Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

* Corresponding Author: Karima Al-Hadiya (m.hadi@moe.om)

مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان

كريمة بنت مبارك الهادي^{1*}، ربيع بن المراد دهللي²

¹ طالبة ماجستير في الإدارة التعليمية- جامعة نزوى- سلطنة عمان.

² أستاذ مشارك في القيادة التربوية- جامعة نزوى- سلطنة عمان.

* الباحث المراسل: كريمة الهادي (m.hadi@moe.om)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2026/5/2

Revised

مراجعة البحث

2026/4/9

Received

استلام البحث

2026/3/17

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.4.5>

Abstract:

Objectives: This study aimed to reveal the extent of the impact of resonant leadership on organizational commitment among employees in the Directorates General of Education in the Sultanate of Oman.

Methods: The study adopted the descriptive approach and developed a measurement tool consisting of (43) items, distributed across two axes: resonant leadership with (26) items, and organizational commitment with (17) items. After verifying its statistical properties, it was applied to a sample of (377) male and female employees from the educational directorates in Muscat, North Al Batinah, and Al Buraimi in the Sultanate of Oman.

Results: The results revealed that the level of effective leadership practiced by department heads in the Directorates General of Education in Muscat, North Al Batinah, and Al Buraimi was generally high. The results also revealed that the level of organizational commitment among employees in the Directorates of Education in Muscat, North Al Batinah, and Al Buraimi was generally high.

Conclusions: The study recommends a number of recommendations, including: spreading the culture of resonant leadership in all its dimensions and establishing it as an approved organizational culture in educational directorates, and developing emotional intelligence skills, empathy skills, and constructive communication by designing training programs to enhance commitment, improve the work environment, and sustain institutional performance.

Keywords: Resonant leadership; organizational commitment; educational directorates; Sultanate of Oman.

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطورت أداة قياس مكونة من (43) فقرة، توزعت على محورين: القيادة الرنانة ولها (26) فقرة، الالتزام التنظيمي وله (17) فقرة، وبعد التحقق من خصائصها الإحصائية، طبقت على عينة بلغت (377) موظفًا وموظفة من المديريات التعليمية في مسقط، وشمال الباطنة، والبريمي بسلطنة عُمان.

النتائج: كشفت النتائج أن مستوى ممارسة مديري الدوائر للقيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم بمسقط وشمال الباطنة والبريمي جاء بمستوى مرتفع بشكل عام. وكشفت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمسقط وشمال الباطنة والبريمي جاء بمستوى مرتفع بشكل عام.

الخلاصة: توصي الدراسة بعدد من التوصيات، منها: نشر ثقافة القيادة الرنانة بمختلف أبعادها وترسيخها بصفاتها ثقافية تنظيمية معتمدة في المديريات التعليمية، وتنمية مهارات الذكاء العاطفي ومهارات التعاطف والتواصل البناء بتصميم برامج تدريبية لتعزيز الالتزام وتحسين بيئة العمل واستدامة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرنانة؛ الالتزام التنظيمي؛ المديريات التعليمية؛ سلطنة عُمان.

الاستشهاد

Citation

الهادي، كريمة، دهللي، ربيع. (2026). مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 15 (4)، 538-555.

Al-Hadiya, K. M., & AL-Dhuhli, R. A. (2026). The Level of Impact of Resonant Leadership on Organizational Commitment Among Employees in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(4), 538-555. <https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.4.5> [In Arabic]

المقدمة:

يواجه العالم اليوم تحولات متسارعة هائلة، متمثلة في العولمة والثورة المعلوماتية والثورة المعرفية والتكنولوجية وغيرها من مجالات الحياة، وتأثير ذلك في العمل والتقدم المؤسسي، الذي يجعل المؤسسات بصورة عامة والمؤسسات التربوية بصورة خاصة، بحاجة إلى تطوير القدرات القيادية الإدارية على وفق أساليب حديثة مواكبة للعصر المتجدد.

ويرى جورج (George, 2000) أن القيادة من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال العلوم التنظيمية، والبحث مستمر في هذا المجال لفهم أبعادها وتأثيرها. ويُشير العناني (2018) إلى القيادة بأنها مزيج من المهارات المعرفية والقدرات التي تمكن القائد من تحفيز الأفراد، واستخراج أفضل ما لديهم من إمكانيات، وتهيئة بيئة إيجابية تعزز الحماس وترفع مستوى الأداء والإنجاز.

وظهرت أنماط جديدة مختلفة للقيادة، ومنها القيادة الرنانة، وهي أسلوب قيادي معاصر يعتمد على الذكاء العاطفي لتحقيق التناغم والتوافق بين القائد وفريقه (Taner & Aysen, 2013). وعرف سكوايز وآخرون (Squires et al., 2010, p. 916) القيادة الرنانة أنها "سلوك القادة الذين يهتمون بالمستوى العالي من الذكاء العاطفي والتي تتوافق مع مشاعر الأفراد من حولهم، وإدارة عواطفهم بنحو فعال لبناء علاقات قوية بينهم، وخلق مناخ يسوده الثقة والتفاهل لغرض تحقيق الالتزام التنظيمي".

وتُعد القيادة الرنانة عاملاً حاسماً في سبيل تعزيز بيئة تنظيمية تدعم الأمل والتفاهل واستدامتها؛ مما يساهم في تسهيل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة؛ إذ يُركز القادة الرنانون على العاملين وتصوراتهم، بالإضافة إلى النوايا والسلوكيات والقرارات التي تضمن تحقيق الأهداف المشتركة (Tiware & Lenka, 2015). وتتكون القيادة الرنانة من ثلاثة أبعاد؛ وذلك مثلما حددها كل من (Boyatzis & McKee, 2005؛ Bawafaa, 2015؛ Taner & Aysen, 2013؛ Tiware & Lenka, 2015)، وهي اليقظة الذهنية، وتتمثل في وعي القائد الكامل بال اللحظة الحالية، مع الانتباه لما يقوله ويفعله الآخرون دون تشتت أو حكم مسبق؛ ليساعده على اتخاذ قرارات متزنة، أما البعد الثاني فهو الأمل، ويشير إلى قدرة القائد على بث التفاؤل في فريقه، وتحفيزهم على تجاوز التحديات والسعي لتحقيق أهداف مستقبلية بروح إيجابية ومثابرة، وأخيراً بُعد الرحمة الذي يتمثل في اهتمام القائد الحقيقي بمشاعر العاملين واحتياجاتهم، والسعي لدعمهم وتخفيف معاناتهم بإنسانية وتفهم.

ويشير بوفاء (Bawafaa, 2015) إلى أن الأدبيات تؤكد أن القيادة الرنانة تعتمد على الرنين، الذي يشمل استخدام القائد لعواطفه الداخلية الإيجابية للتأثير في أتباعه، وتحفيزهم لإظهار أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق الأهداف المرجوة. وفي ظل التحديات التي يشهدها العصر الحالي، يُعد تكوين علاقات رنانة أو ذات صدى أمراً صعباً للغاية، فالقادة الذين يتمكنون من إنشاء هذا الرنين يضحون بالكثير؛ إذ إن تعاطفهم مع أتباعهم قد يؤثر في أدائهم لوظائفهم الإدراكية؛ لينعكس سلباً على قراراتهم؛ لذا يبقى القائد بحاجة إلى التوازن بين عمليات العقل والجسم والقلب والروح للتغلب على هذه السبلات (Taner & Aysen, 2013).

ويشير الشهومي وآخرون (2022) إلى الالتزام التنظيمي على أنه يمثل مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها ورغبته في الاستمرار في العمل فيها، ويتحقق ذلك ضمن إطار التشريعات والمعايير التي تنظم العمل، بالإضافة إلى سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في بيئة العمل. ويزيد الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي للفرد، ويقلل معدل دوران العمل والغياب، أما على المستوى المؤسسي، فإنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة ورفع مستوى انتماء الأفراد لها (عبد الرحمن ودروني، 2014).

وللالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، التي أشار إليها أبو العسل (2011)، منها: بُعد الالتزام الاستمراري الذي يشير إلى رغبة الموظف القوية في البقاء بالعمل في منظمته لاعتقاده أن ترك العمل يكلفه الكثير. وبُعد الالتزام العاطفي الذي يشير إلى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وبُعد الالتزام المعياري وهو التزام الفرد الأدبي بالبقاء في المؤسسة وخوفه من ترك انطباع سيء لدى زملائه لو ترك العمل فيها.

وبالنظر إلى مديريات التربية والتعليم في المديرية، فإنها تسعى جاهدة إلى تنظيم برامج تدريبية ومشاغل تربوية لامركزية لكافة العاملين بها للارتقاء بمستوياتهم المهنية ومعارفهم ومهاراتهم؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين المشاغل والبرامج الإنمائية التي تعمل عليها المديرية ما يتعلق بالأنماط القيادية؛ نظراً لدور الأنماط القيادية الفاعلة في توجيه المؤسسات لتحقيق أهدافها. إلى جانب أن صفات القائد تلعب دوراً حيوياً للتأثير الإيجابي في العاملين ونتائج العمل (وزارة التربية والتعليم، 2025). وبناء على ما سبق، تأتي هذه الدراسة بهدف الوقوف على مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان؛ سعياً نحو الوصول إلى النتائج والتوصيات المناسبة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات السريعة والمتزايدة في جميع جوانب الحياة، أصبح من الضروري اتباع أساليب قيادة حديثة لتحقيق الأهداف المنشودة. وعند الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين أنها قليلة في مكتبة الدراسات العربية بشكل عام، ندرة الدراسات الخاصة بالقيادة الرنانة في سلطنة عُمان - رغم الحاجة إلى هذا النوع من الدراسات، وبناءً على ذلك، كان هذا الدافع وراء القيام بهذه الدراسة، التي تهدف إلى معرفة درجة تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان. وتأكيداً لما سبق، توصلت دراسة الذهلي وآخرين (2024) إلى وجود تدني في تعامل المسؤولين في المديرية العامة في التربية والتعليم جبال التحديات التعليمية التي تواجههم، وغياب الحكمة في تعامل المسؤولين مع مَنْ يُعارضُ آراءهُ المنهجية، وضعف استخدام الأنظمة الرقمية التي تساعد في اتخاذ القرارات بكفاءة عالية، وهو ما يشير إلى انتفاء الرحمة واليقظة الذهنية التي هي أحد

أبعاد القيادة الرنانة، وكذلك ضعف في الإلمام بالمهارات الإبداعية والتكنولوجية التي يتطلبها القرن الواحد والعشرون، إذ بدورها تؤثر في الالتزام المعياري الذي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي. وأوصت دراسة السيابي (2024) بضرورة العمل المستمر على تعزيز التواصل والتفاعل بين جميع أعضاء الفريق التعليمي، واستخدام القدرات الوجدانية لتعزيز التفاهم وبناء علاقات جيدة وفعالة، وتطوير القيادة الوجدانية بتعزيز التفاعل الإيجابي وتحفيز العاطفة الإيجابية، وتعزيز التعاون والثقة بين أفراد الفريق التعليمي، وهذا ما يُشكل أحد جوانب اليقظة الذهنية للقيادة الرنانة والالتزام العاطفي نحو المؤسسة.

وأوصت دراسة الظفري (2022) بالعمل على تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في القطاعين العام والخاص؛ وذلك بالتركيز على مجالات الالتزام التنظيمي وتطبيقها في بيئة العمل، بما في ذلك اتباع أساليب قيادية مناسبة تعمل على تحفيز العاملين ومساعدتهم على التكيف مع الضغوط المهنية، والحفاظ على قيم العمل في المؤسسة. وأظهرت دراسة كشوب (2018) ضعف مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الوحدات الإدارية، وغياب البيئة المحفزة للعمل، وقلة توفير فرص مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

وفي هذا السياق، يبرز دور القيادة الرنانة بصفته أحد المتغيرات المهمة للمهتمين بدراسة السلوك البشري، خاصة في العصر الحالي. ويجد الباحثون ترابطاً بين أسلوب القيادة الرنانة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، إذ ينطلق من أساس التنبؤ بالمستقبل ودراسة البيئتين الداخلية والخارجية؛ بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن طريق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، واستفاد الباحثون من هذه المعطيات لتوجيه تفكيرها نحو دراسة مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان (مسقط، شمال الباطنة، البريمي).

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة مديري الدوائر للقيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟
- ما مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى ممارسة مديري الدوائر للقيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم.
- التعرف على مستوى تأثير القيادة الرنانة في دعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

الأهمية النظرية: تسهم هذه الدراسة في توسيع الإطار المعرفي المتعلق بمتغيرات الدراسة من خلال تناول مفهومي القيادة الرنانة والالتزام التنظيمي في سياق المؤسسات التربوية. وتسعى إلى الكشف عن أبعاد القيادة الرنانة وتحليل تأثيرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وتأمل الدراسة أن توفر أساساً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في المجال التربوي عموماً، وصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم على وجه الخصوص، نظراً لأهمية هذين المفهومين في بناء المؤسسات التربوية وإدارتها وتحسين مستوى أدائها المؤسسي. كما يمكن أن تُسهم نتائجها في دعم الجهود الرامية إلى تطوير بيئة العمل التربوية وتعزيز فاعليتها، إضافة إلى إثراء المكتبات ومصادر التعلم بالدراسات المتخصصة في هذا المجال.

الأهمية العملية أو التطبيقية: تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نمط قيادي يساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، بما يدعم جهود المؤسسات التربوية في تطوير الممارسات القيادية والارتقاء بها. كما توضح مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، بما يوفر أساساً معرفياً يمكن الاستفادة منه في التخطيط والتحسين المؤسسي، ومن المتوقع أن تمهد نتائجها لدراسات لاحقة تُعنى بتنمية مهارات ممارسة القيادة الرنانة لدى القيادات التربوية، وتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. كذلك يمكن الاستفادة من مخرجاتها في تصميم برامج تدريبية موجهة للقيادات التربوية، بما يساهم في تطوير كفاياتهم القيادية في هذا المجال.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة مستوى تأثير القيادة الرنانة، ومعرفة واقع الالتزام التنظيمي في بعض المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمانية: طُبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2025/2026م.

- الحدود المكانية: طُبِّقت هذه الدراسة في المديرية العامة للتربية والتعليم (مسقط - شمال الباطنة - البريمي) بسلطنة عُمان.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمديرية التعليمية (مسقط - شمال الباطنة - البريمي)؛ على وفق الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2025/2024 م في سلطنة عُمان.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات، منها:

- القيادة الرنانة: يُعرفها (Bawafaa, 2015, p.7) بأنها: "أسلوب يستعمل الذكاء العاطفي والمالي والبيئي والاجتماعي والثقافي لتحفيز وتشجيع العاملين وتلبية طموحاتهم واستخراج أفضل ما لديهم لتحقيق أفضل النتائج". وفي هذه الدراسة، يعرف الباحثون مفهوم القيادة الرنانة بأنها نمط قيادي إيجابي يركز على الذكاء العاطفي، يتمثل في قدرة قيادات المديرية التعليمية على التأثير الإيجابي في العاملين، وتحفيزهم، وتعزيز الثقة والأمل والتفاؤل والتعاون بينهم بما يساهم في تحقيق أهداف العمل بفاعلية، وتقاس من طريق متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.
- الالتزام التنظيمي: عرفه كلٌّ من (Mayer & Allen, 1991)، مثلما ورد في الظفري (2022 ص. 110) بأنه: "حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المؤسسة". وفي هذه الدراسة، يعرف الباحثون الالتزام التنظيمي بأنه درجة شعور العاملين في المديرية التعليمية بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، وإيمانهم بدورهم فيها، وحرصهم على بذل جهود فاعلة لتحقيق أهدافها بكفاءة. ويتم قياسها من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لأغراض هذه الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الرنانة

تُعد القيادة الرنانة من أبرز الأساليب والمداخل القيادية الحديثة، وذلك رغم أطرها النظرية التي قدمها بوس B0ss في عام (1985) (Zamani and Khorasgani, 2018). وأشار كل من (المصري، 2020؛ عبد العزيز، 2024؛ حاجي وفائق، 2022؛ الخالد، 2023)، إلى أنّ البدايات الأولى للاهتمام بمفهوم القيادة الرنانة تعود إلى عام (2002) من قبل جولمان وبوياتزيس وماكي، وهو مفهوم مشتق من مفهوم الذكاء العاطفي الذي قدمه جولمان Golman نفسه في عام (1995) نقلاً عن بينا وآخرين (Peña, et al., 2014)، إذ أكد أن مزاج القائد يؤثر بدرجة كبيرة في أتباعه، وأن المهمة الأساسية للقائد تتمثل في إيقاظ المشاعر الإيجابية لأتباعه، ويمكن أن يحدث ذلك عندما يتحول القائد إلى قائد رنان يتكيف مع أتباعه، ويبني علاقات شفافة معهم، ومن أبرز سمات القائد الرنان: التفاؤل وإثارة الحماس لدى أتباعه. ومع تزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، برز الاهتمام بهذا النموذج القيادي. وتعرف القيادة الرنانة بأنها: "أسلوب القيادة الموجهة نحو العلاقات، والتي تثير المشاعر الإيجابية بين الأفراد، مما يساعد القادة على إقامة علاقات وروابط عاطفية أقوى مع مرؤوسهم، ونشر الأمل، وترسيخ ثقافة الدعم والإيجابية في العمل، التي تحفز المرؤوسين على الاستباقية، وتحقق نتائج إيجابية" (Ali & Kashif, 2020, p. 800).

ويراد أيضاً بالقيادة الرنانة أنها: "أسلوب القيادة العلائقية المتجذرة في الذكاء العاطفي، والتي تتضمن التعاطف والسعي لتحقيق التوازن بين مشاعر القائد ومشاعر المرؤوسين من أجل بناء الانسجام مع بعضهم البعض وتحقيق أهداف مشتركة" (Gaan & Shin, 2024, p. 2). في حين عرفتها طه وآخرون (2023، ص. 667) بأنها: "أحد أنماط القيادة الإيجابية التي تُعنى بإدارة العلاقات والعواطف بفاعلية، ومن خلالها يُعزز القائد الثقة بين الأفراد ويغرس فيهم روح الأمل والتفاؤل". ويقصد بها كذلك: "أسلوب قيادي يعتمد بشكل أساسي على الذكاء العاطفي، والتأكيد على قدرة القائد على فهم عواطفه، وإدارة عواطف الآخرين وتحفيزهم ونشر المشاعر الإيجابية لتحقيق أفضل النتائج" (Zuwefa, et al., 2023, p. 94).

وللقيادة الرنانة أهمية في جميع بيئات العمل، إذ تُعد عنصرًا جوهريًا فيها على اختلاف أنشطتها وحجمها وفعاليتها. ويظهر ذلك من الصفات التي يتميز بها القائد الرنان، أبرزها: اليقظة، والتفاؤل، والتعاطف، والأمل، إضافة إلى اهتمامه العميق بالاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين؛ مما يساهم في تحقيق نتائج عمل إيجابية (Ali & Kashif, 2020). وتُعد القيادة الرنانة مهمة في جميع بيئات العمل المختلفة، إذ إن المؤسسات -على اختلاف أنشطتها وحجمها وفعاليتها- تسعى إلى الاستمرار والبقاء في ظل البيئات الديناميكية المتسارعة التي تشهدها، والتحديات التي تواجهها نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة، فتطبيق نمط القيادة الرنانة من الإيجابيات التي يمكن أن تدفع المؤسسة إلى الأمام، بل تجعلها قادرة على مواجهة هذه التحديات؛ كون أن القيادة الرنانة تؤثر في زيادة جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة (الإبراهيمي وآخرون، 2023).

وأكد بوياتزيس وماكي (Boyatzis & McKee, 2005)، أن القيادة الرنانة تُعدّ من العوامل المحفزة على تنمية الذكاء العاطفي لدى جميع أفراد المؤسسة، إذ تساهم في تطوير مهارات الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، إلى جانب تعزيز القدرة على إدارة العلاقات، وتفضي هذه الجوانب مجتمعة إلى ترسيخ ثقافة إيجابية داخل بيئة العمل، إذ تنعكس عبر شعور جماعي محفّز ومُلهِم وذات صدق.

وفي هذا السياق، يَبْنُ لينكا وتايوري (Lenka & Tiwari, 2015) مجموعة من الجدارات الأساسية التي تُعد ركيزة لتحقيق فاعلية القيادة الرنانة، من أهمها: التعاطف (Empathy)، الذي يُعنى بفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بصدق؛ بما يُعزّز الثقة داخل الفريق. والنزاهة (Integrity) التي تقوم على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والشفافية في التعامل؛ لتعزيز المصداقية القيادية، إضافة إلى المرونة (Resilience) في مواجهة التغيرات، والثقة (Trust) التي تُشكّل الأساس لبناء علاقات قوية ومستقرة بين القادة والموظفين. وأخيراً التفاؤل (Optimism) الذي يعكس نظرة إيجابية تُحفّز العاملين على الإنجاز والإبداع.

ويؤكّد بوياتزيس وماكي (Boyatzis & McKee, 2005)، أن أساليب القيادة الرنانة تستند إلى الذكاء العاطفي الذي يمتلكه القائد، ويُعد هذا المكون عاملاً أساساً للتأثير في الآخرين، وقيادة الفرق بفعالية. وقد ذكر العديد من المؤلفين أن القيادة الفعالة لا تعتمد على نمط واحد ثابت، بل تتغير على وفق الموقف ومتطلبات الفريق (Goleman, et al., 2004).

تُركز القيادة الرنانة على إدارة العلاقات والعواطف، وتعزيز الثقة، ومنح الأمل والتفاؤل للآخرين؛ إذ إن التجديد والتطوير يبدأ باليقظة الذهنية والأمل والرحمة، وهذا يساعد على إنتاج علاقات متناغمة وقيادة عظيمة (Kawatra & Bharti, 2016). وبالإطلاع على الدراسات السابقة (المحامي، 2016؛ Keleş & Comert, 2023; Tiwari & Lenka, 2015). لمعرفة أبعاد القيادة الرنانة؛ نجد أن أغلبها ركّزت على ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة الرنانة، هي: (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة)، (Keleş & Comert, 2023).

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي بين موظفيها؛ لما له من دور فاعل في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتحفيز العاملين، وزيادة رضاهم عن العمل؛ مما يُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام (الحياصات وآخرون، 2015).

وعرفه الحجري (2002، ص. 15): "الالتزام التام بقيم وأهداف المؤسسة الذي يجعل الفرد يبذل أقصى ما يستطيع من أجل المؤسسة". وعرفه أيضاً عاصي وحسين (2008، ص. 102): "حالة من الاقتناع العميق والقبول الكامل من قبل الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، مقرونة برغبة صادقة في بذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، مع التمسك بالاستمرار في العمل داخلها حتى في حال توفرت فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى". ويرى جو وشيم (2010، p. 427): "أن الالتزام التنظيمي يشير إلى انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها". فيما أكد ناكبيل (Nacpil & Lacap, 2018, p.2)، بأنها: "الدرجة التي تتطابق فيها قيم الفرد والمؤسسة وقوة مساهمته في أنشطتها من خلال إيمانه وقبوله بقيم وأهداف المؤسسة، ورغبته واستعداده في استمرار عضويته فيها".

ويشير كل من (أبو ندا، 2007؛ قنديل وعامر، 2010)، إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد عبر مراحل متتابعة تبدأ بمرحلة التجربة، التي تسبق مباشرة الانخراط في العمل وتمتد عاماً، وتعتمد على ما يمتلكه الفرد من خبرات سابقة، وتوقعات تجاه بيئة العمل الجديدة، إذ يسعى منها إلى تحقيق الأمان والقبول داخل المؤسسة، والتأقلم مع محيط العمل. تتبعها مرحلة العمل الفعلي، وتمتد من عامين إلى أربعة أعوام، إذ تتبلور فيها خبرات الفرد، ويظهر منها الالتزام التنظيمي بإدراك الأهمية الشخصية، والخوف من الفشل، وتبني القيم المؤسسية. ثم تأتي مرحلة الثقة في المؤسسة، التي تبدأ في السنة الخامسة من تاريخ الالتحاق بالعمل، وفيها تتعزز الاتجاهات الإيجابية نحو الالتزام لتبلغ درجة النضج.

وتُعد أبعاد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية عند دراسة السلوك التنظيمي، إذ تُفسّر مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها. وقدم ماير وألين (Meyer & Allen, 1991) نموذجاً ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي؛ ففي دراستهما الأولى عن الالتزام التنظيمي عام 1984، اقترحا بُعدين من أبعاد الالتزام، هما: الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، مع تحديد تأثيرهما في المؤسسة، واقترحا في دراستهما عام 1991، إضافة البُعد الثالث وهو الالتزام المعياري.

وقد أشار حلس (2012) إلى أن المؤسسات الحديثة تسعى إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛ نظراً لأهميته في تحقيق استقرار القوى العاملة، لا سيما أصحاب المهارات والتخصصات النادرة التي تُعد حيوية لسير العمل؛ فالالتزام التنظيمي يُسهم في احتفاظ المؤسسة بموظفيها المميزين، ويحد من معدل دورانهم الوظيفي؛ وهذا يدعم الاستمرارية والكفاءة المؤسسية. في حين تهدف الإدارة -عبر تنمية الالتزام- إلى تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، وتشجيعهم على تقديم جهود إضافية؛ بما يرفع مستوى الأداء المهني، ويحفّزهم على المشاركة الفعالة في تطوير المؤسسة.

وتسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان إلى تطوير العاملين والارتقاء بجودة أدائهم؛ بتبني أطر ومنهجيات حديثة للتأهيل والتدريب؛ إدراكاً منها لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري؛ كونه ركيزة أساساً لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، وقد حرصت الوزارة على تنفيذ برامج تدريبية داخل سلطنة عُمان وخارجها، وتشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج الإنماء المهني المتنوعة؛ بما يُسهم في رفع كفاءتهم المهنية وتعزيز التزامهم التنظيمي، ويتمشى مع توجهات رؤية عُمان 2040، التي أولت تنمية القدرات البشرية موقعاً محورياً ضمن أهدافها الاستراتيجية (وزارة التربية والتعليم، 2024). وأبرز هذه الأطر والمنهجيات:

الدراسات السابقة:

اطلع الباحثون على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة عموماً، والدراسات التي تناولت القيادة الرنانة والدراسات والبحوث المتعلقة بالالتزام التنظيمي. وفيما يأتي عرض للدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرنانة:

- سعت دراسة نايف وكامون (Nayyef & Kammoun, 2025) إلى فهم تحليل أساليب القيادة الرنانة وتأثيرها في تعزيز التألق التنظيمي من طريق الثقة التنظيمية بجامعة تكريت في العراق، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، واعتمدت استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على محاور الدراسة، وتكونت العينة من (150) من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة تكريت. في حين أشارت النتائج إلى أن درجة تأثير القيادة الرنانة جاءت بمستوى مرتفع، وتمتلك القيادات الإدارية في الجامعة عناصر القيادة الرنانة، وهي: الحوار والتدريب على الذكاء العاطفي، وهذا يعكس المستويات الأكاديمية والفكرية العليا للقيادات الإدارية؛ ليعزز قدرتها على إدارة عواطف الموظفين في الجامعة.
- وأجرى فارغيس وراو (Varghese & Rao, 2025) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الرنانة في الأداء الإبداعي، ودور الثقة العاطفية بصفتها متغيراً وسيطاً، إذ اعتمدت الدراسة استبانة مكونة من (24) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (387) مديراً من المستوى المتوسط للمديرين في مختلف شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، في حين أشارت النتائج إلى مستوى مقبول.
- هدفت دراسة الشالفة (2024) التعرف على ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية الخليل للقيادة الرنانة، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية للمعلمين. وقد استُخدم المنهج الوصفي الكمي والكيفي، واعتمدت استبانة مكونة من (23) فقرة، إذ توزعت على أبعاد القيادة الرنانة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (555) معلماً ومعلمة، في حين أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية الخليل للقيادة الرنانة؛ جاءت بدرجة متوسطة في جميع أبعادها.
- أما دراسة وريدات والسعود (2024) هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرنانة في ضوء بعض المتغيرات، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي للدراسة، واعتمدت استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الرنانة، تكونت من (33) فقرة، وتوزعت على ثلاث مجالات، هي: اليقظة الذهنية والأمل والرحمة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (351) معلماً ومعلمة، في حين أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرنانة جاءت بدرجة مرتفعة في جميع المجالات.
- وهدفت دراسة الخالد (2023) للكشف عن أثر القيادة الرنانة في التجديد الاستراتيجي بوجود رأس المال النفسي بصفته متغيراً معديلاً لدى الجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (42) فقرة، مقسمة إلى خمسة أقسام، وتكونت العينة من رؤساء الأقسام وعددهم (356)، وبينت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً من تطبيق القيادة الرنانة بأبعادها (اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة)، كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرنانة بأبعادها الثلاثة في التجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة حيث فسرت القيادة الرنانة ما مقداره (74.6%) من التباين الحاصل في التجديد الاستراتيجي.
- أيضاً دراسة مخامرة وعبدربه (Makhamara & Abedrabbh, 2023)، التي تهدف إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التربوية الرنانة لدى مديري المدارس وعلاقتها بأداء معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظرهم في مديرية التربية والتعليم-يطا، فقد اعتمدت على المنهج الكمي الارتباطي، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (14) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الرنانة الثلاثة، وبلغت عينة الدراسة (50) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم-يطا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الرنانة لدى مديري المدارس وعلاقتها بأداء معلمي اللغة الإنجليزية جاءت بدرجة مرتفعة في جميع أبعاد القيادة الرنانة، ووجود علاقة طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.
- أما دراسة طه وآخرون (2023) فقد سعت إلى تحديد دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين القيادة الرنانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة. في حين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة مكونة من (105) فقرة مقسمة إلى ثلاثة أقسام ولكل قسم ثلاثة محاور، وبلغ عدد العينة (350) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام القادة للقيادة الرنانة جاء بمستوى متوسط. ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرنانة والصلابة النفسية، كذلك وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الرنانة والتوازن بين الحياة والعمل.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

- هدفت دراسة القبيج وبطاح (2025)، التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المديرية الشمالية في دولة فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتبنت استبانة مكونة من محاور الدراسة؛ على (31) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور، هي: (الوجداني، و المعايير، والاستمراري)، وبلغت عينة الدراسة المكونة من (334) موظفاً وموظفة، وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المديرية الشمالية في دولة فلسطين، جاءت مرتفعة، إذ جاء بعد الالتزام الوجداني في الترتيب الأول، ثم بعد الالتزام المعياري، وأخيراً بُعد الالتزام الاستمراري، الذي جاء بدرجة متوسطة، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي كله بدرجة مرتفعة.
- وأجرت السعدية وآخرون (2024) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في مديرية شمال الباطنة بسلطنة عُمان، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، في حين استخدمت استبانة مكونة من محوري الدراسة؛ إذ تكون محور الالتزام التنظيمي من (18) فقرة موزعة على أبعاد الالتزام التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة، وأسفرت النتائج عن أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة جداً. كذلك وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً

بين أبعاد متغيرات الدراسة تراوحت بين المتوسطة والقوية.

- وهدفت دراسة خاجافي وآخرون (Khajavi, et al., 2024) التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء مديري التربية البدنية في منظمات المديرية الوسطى بظهران، وتبنت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، بالاعتماد على استبانة مكونة من (69) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (188) مديراً وموظفاً في الإدارة العامة للتربية البدنية والوحدات التابعة لها، وأشارت النتائج إلى أن مستوى بعد الالتزام العاطفي جاء مرتفعاً نسبياً بين المديرين، أما مستوى الالتزام المستمر والالتزام المعياري فجاء بمعدل متوسط.
- وأجرت الرواس (2023) دراسة هدفت الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت باستبانة مكونة من (35) فقرة، موزعة على وفق المحاور والأبعاد المحددة، واشتملت عينة الدراسة (270) موظفاً، وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للقيادة في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة عالية في جميع أبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر).
- في حين أجرى غو (Guo, 2023) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين القيادة الذاتية والالتزام التنظيمي وأدوار الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية، بالاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدم استبانة رقمية مكونة من (52) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (212) موظفاً، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وأن الالتزام التنظيمي مرتبط بالرضا الوظيفي، والقيادة تؤثر إيجابياً بشكل غير مباشر في التزام الأفراد التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية يمكن استخلاص ما يأتي:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث:

الهدف العام: اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مضمون الهدف العام؛ إذ تناولت أحد متغيري الدراسة، وهما: القيادة الرنانة والالتزام التنظيمي.

العينة: اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل: دراسة القبيج وبطاح (2025)، ودراسة خاجافي (Khajavi, et al., 2024)، ودراسة الرواس (2023)، في أنّ عينة الدراسة تناولت العاملين في الإدارات التعليمية، فيما ركزت بعض الدراسات الأخرى على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، مثل: دراسة الشلالفة (2024)، ودراسة السعدية وآخرون (2024)، ودراسة مخامرة وعبدربه (Makhamara & Abedrabbh, 2023)، وانفردت عينة دراسة (Nayyef & Kammoun, 2025) بالقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة محل الدراسة، ودراسة وريادات والسعود (2024) بمديري المدارس. أما دراسة طه وآخرين (2023)، بينما كانت العينة لدراسة الخالد (2023) في رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة، ودراسة (Varghese & Rao, 2025) لمديرين من المستوى المتوسط.

المنهجية: اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي، مثل: دراسة الرواس (2023)، ودراسة طه وآخرين (2023)، واختلفت مع القبيج وبطاح (2025)، ودراسة الشلالفة (2024)، ودراسة وريادات والسعود (2024)، ودراسة نايف وكامون (Nayyef & 2025) Kammoun, ودراسة فارغيس ورو (Varghese & Rao, 2025)، ودراسة السعدية وآخرون (2024)، ودراسة الخالد (2023)، ودراسة مخامرة وعبدربه (Makhamara & Abedrabbh, 2023)، ودراسة خاجافي وآخرين (Khajavi, et al., 2024)، إذ تنوعت مناهج هذه الدراسات ما بين المنهج الوصفي التحليلي، والمسحي، والانتباطي والكيفي.

الأداة: اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة جميعها على استخدام الاستبانة أداة للدراسة في متغيري الدراسة.

واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في الإطّلاع على الإطار النظري، والتعرف على البحوث السابقة التي تناولت القيادة الرنانة والالتزام التنظيمي، وربطها بهذه الدراسة، إلى جانب أنها استفادت في تحديد إجراءات هذه الدراسة وبناء أدواتها، وتدعيم النتائج التي أسفرت عنها نتائج هذه الدراسة.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي عرضت في أنها تعد من الدراسات الأولى في البيئة العُمانية -على حد علم الباحثين- التي بحثت في مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدَ المنهج الوصفي؛ لملاءمته طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، إذ يسمح هذا المنهج بوصف خصائص مديري الدوائر والعاملين، وتحديد أنماط السلوك القيادي السائد، وتحليل مدى انعكاسها على بيئة العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم.

مُجتمع الدِّراسة:

تكوّن مجتمع هذه الدراسة من العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم: مسقط، وشمال الباطنة، والبريمي في سلطنة عُمان، البالغ عددهم (2167) عُمان وموظفة؛ منهم (1358) عُمان و(809) موظفًا، منهم (884) عُمان وموظفة في مديرية مسقط، و(925) عُمان وموظفة في مديرية شمال الباطنة، و(358) عُمان وموظفة في مديرية البريمي؛ وفقًا للكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان للعام الدراسي 2025/2024م (وزارة التربية والتعليم، 2025).

عينة الدِّراسة:

أُخِذَت عينة هذه الدراسة لأفراد مجتمعها بالطريقة المتيسرة، وباستهداف (500) موظف وموظفة بما نسبته (23,1%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وبلغت عدد الاستجابات التي تجاوبت مع هذه الدراسة (377) موظفًا وموظفة؛ بنسبة (17,4%) تقريبًا من مجتمع الدِّراسة الأصلي (2167)؛ بما يحقق هدف الدراسة وغايتها، وما يتوافق مع جدول كريتشى ومُورجان (Krejci and Morgan (1970، ويوضح جدول (1) توزيع استجابات أفراد عينة الدِّراسة والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1): توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	202	53.60
	أنثى	175	46.40
	المجموع	377	100.00
المديرية التعليمية	مسقط	174	46.20
	شمال الباطنة	143	37.90
	البريمي	60	15.90
	المجموع	377	100.00

أداة الدِّراسة:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، طور الباحثون استبانة خاصة، مستندةً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرنانة، مثل: دراسة وريدات والسعود (2024)، ودراسة الخالد (2023)، ودراسة المصري (2020)، ودراسة الربيعي (2019). وكذلك الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، مثل: دراسة الجابري (2022)، ودراسة الكبسي وآخرين (2021)، ودراسة المسرورية (2016). ويرجع اختيار الاستبانة بصفتها أداةً للدراسة إلى ما تتميز به من سهولة في التطبيق وتوفير الوقت والجهد، إضافةً إلى ما تمنحه للمشاركين من مساحة كافية للإجابة بحرية وموضوعية، فضلًا عن ملاءمتها لطبيعة هذا النوع من البحوث.

وانطلاقًا من الإطار النظري والدراسات السابقة الواردة في الفصل الثاني، وبالاستناد إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، صُممت أداة الدراسة بصيغتها الأولية، إذ تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتضمن تعريفًا عامًا بعنوان الدِّراسة ومُصطلحاتها والبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في: (الجنس - المحافظة التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي).

في حين اشتمل الجزء الثاني قياس محور ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم، وتكوّن من (29) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الرنانة (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة).

أما الجزء الثالث فتناولَ قياس محور الالتزام التنظيمي، الذي بلغ عدد فقراته (16) فقرة، موزعة على أبعاده الثلاثة (العاطفي - الاستمراري - المعباري).

واعتمدت الدراسة مقياس (ليكرت) الخماسي لكل فقرة في الاستبانة؛ للكشف عن درجة الموافقة التي يستجيب لها أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري الدوائر للقيادة الرنانة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان وذلك مثلما في جدول (2).

جدول (2): مستوى الاستجابة لكل فقرة في أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق الأداة:

وبعد الانتهاء من تطوير الاستبانة بصيغتها الأولية، جرى التحقق من صدقها باستخدام طريقتين؛ الأولى تمثلت في الصدق الظاهري أما الطريقة الأخرى فقد تمثلت في حساب صدق الفقرات، بالإضافة إلى حساب مُعامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة مستوى الترابط بين محاور الأداة والدرجة الكلية لها.

الصدق الظاهري:

جرى التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة - أو ما يُعرف بصدق المحكّمين - بعرضها في البداية على المشرف الرئيس للدراسة، إذ قدّم مجموعة

من الملاحظات التي أسهمت في تطوير صياغة الفقرات وتعزيز وضوحها، وبعد ذلك، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المُحكِّمين والاختصاصيين في مجالات الإدارة التربوية والقياس والتقويم والأنظمة والسياسات التعليمية، والفلسفة وأصول التربية، بالإضافة إلى عدد من الخبراء في المؤسسات العلمية والأكاديمية والتربوية داخل سلطنة عُمان وخارجها، وعددهم (9) محكمون، وقد هدفت عملية التحكيم إلى التأكد من مدى مناسبة فقرات الاستبانة لمحاورها، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد دراستها بدقة ووضوح، إضافةً إلى التحقق من سلامة الصياغة اللغوية وترابط الفقرات وانتمائها إلى المحاور المحددة.

وقد قدّم المُحكِّمون مجموعةً من الآراء والملاحظات، تمثّلت في إجراء تعديل من مفردة (المحافظة) إلى (المديرية التعليمية)، أما من حيث الفئات في سنوات الخدمة، فجاء التعديل من الإجابة المفتوحة إلى التصنيف الآتي: (20 سنة فأقل - أكثر من 20 سنة)، ومن حيث المؤهل العلمي فجاء التعديل من: (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراة) إلى (البكالوريوس فأقل - الماجستير فأعلى). وجرى تأكيد أن الأبعاد الثلاثة المتمثلة في (اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة) تشكّل المحور الأول في الاستبانة، حيث تم تعديل صياغة الفقرات (2، 9، 10، 11، 12، 13، 15، 24، 27)، وحذف الفقرات (7، 18، 19، 20).

فيما يتعلق بمحور الالتزام التنظيمي تم تعديل الفقرات (4، 10، 12، 18)، وحذف الفقرة (13)، وبعد التحكيم تكوّنت أداة الدراسة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: تمثّل في المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة هذه الدراسة (الجنس - المديرية التعليمية)، والجزء الثاني: تكوّن من المحور الأول: خُصص للتعرف على مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة وتكوّن من (26) فقرة موزعة على النحو الآتي: (8) فقرات لُبُعد اليقظة الذهنية، و(9) فقرات لُبُعد الأمل، و(9) فقرات لُبُعد الرحمة، والجزء الثالث: خُصص للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، وتكوّن من (17) فقرة موزعة على النحو الآتي: (6) فقرات لُبُعد الالتزام العاطفي، و(6) فقرات لُبُعد الالتزام الاستمراري، و(5) فقرات لُبُعد الالتزام المعياري.

وقد تبخّى الباحثون مقياس ليكرت الخماسي: (مرتفع جدًا - مرتفع - متوسط - منخفض - منخفض جدًا): لتحديد مستوى تأثير ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين.

صدق البناء لأداة ممارسة القيادة الرنانة:

وللتحقق من صدق بناء أداة القياس لمحور ممارسة القيادة الرنانة، جرى حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية، وقد جاء ذلك على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ بلغ عددها (35) عُمان وموظف؛ وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أسفر التحليل عن اختبار مدى اتساق الفقرات وترابطها، إذ يوضح جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرة والبُعد، وبين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس القيادة الرنانة.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور القيادة الرنانة بالبُعد الذي تنتمي إليه، وبالمحور كله (ن=35)

بُعد اليقظة الذهنية			بُعد الأمل			بُعد الرحمة		
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
1	0.53**	0.54**	9	0.68**	0.61**	18	0.76**	0.68**
2	0.70**	0.69**	10	0.80**	0.75**	19	0.89**	0.80**
3	0.66**	0.77**	11	0.77**	0.78**	20	0.86**	0.77**
4	0.72**	0.57**	12	0.73**	0.77**	21	0.56**	0.68**
5	0.80**	0.78**	13	0.80**	0.76**	22	0.82**	0.79**
6	0.79**	0.68**	14	0.65**	0.61**	23	0.78**	0.73**
7	0.82**	0.59**	15	0.84**	0.80**	24	0.79**	0.68**
8	0.78**	0.64**	16	0.77**	0.80**	25	0.87**	0.81**
			17	0.68**	0.65**	26	0.87**	0.74**

** دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من النتائج في جدول (3) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع الأبعاد في محور (مستوى ممارسة مديري الدوائر للقيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان) قد تراوحت بين (0.53 - 0.89)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور كله تراوحت بين (0.54 - 0.81)، وتُعد هذه القيم مقبولة استنادًا إلى معيار القبول (الكيلاني والشريفين، 2011، ص. 431)؛ إذ إنها لم تقل عن القيمة (0.20)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من الفقرات.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بمحور مستوى ممارسة مديري الدوائر للقيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، علاوةً على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للأبعاد بين بعضها في محور مستوى القيادة

الرنانة، ويتضح ذلك من جدول (4).

جدول (4): معاملات الارتباط بين البُعد والمحور الذي ينتمي إليه، والارتباطات البينية *Inter-Correlation* للأبعاد بين بعضها لمقياس القيادة الرنانة

محور مستوى القيادة الرنانة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم				
العلاقة	الإحصائي	بُعد اليقظة الذهنية	بُعد الأمل	بُعد الرحمة
بُعد الأمل	معامل الارتباط	0.74**		
بُعد الرحمة	معامل الارتباط	0.64**	0.80**	
الكلي للمحور الأول	معامل الارتباط	0.88**	0.93**	0.91**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يُلاحظ من نتائج جدول (4) أن جميع قيم معاملات ارتباط أبعاد محور (مستوى القيادة الرنانة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للأبعاد ببعضها كانت مناسبة لأهداف الدراسة، ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، إذ تراوحت قيم الارتباط مع المحور كله بين (0.88 - 0.93)، أما الارتباطات البينية بين الأبعاد فقد تراوحت بين (0.64 - 0.80).

ثبات أداة ممارسة القيادة الرنانة:

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ استخدمت معادلة ألفا كرونباخ α Cronbach's بالاعتماد على بيانات التطبيق للعينة الاستطلاعية البالغ عددها (35) عُمان وموظفةً، وجدول (5) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور مستوى ممارسة القيادة الرنانة.

جدول (5): معاملات ألفا كرونباخ لأداة ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة وأبعادها

المحور	الأبعاد	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
القيادة الرنانة	بُعد اليقظة الذهنية	0.95	8
	بُعد الأمل	0.92	9
	بُعد الرحمة	0.94	9

يُلاحظ من جدول (5) أن معامل الاتساق الداخلي لمحور (مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان)، تراوحت قيمته للأبعاد بين (0.92 - 0.95)، وتُعد هذه القيم مناسبة، إذ تجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، حسبما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (2011، ص. 431).

صدق البناء لأداة الالتزام التنظيمي:

وللتحقق من صدق البناء لأداة القياس لمحور الالتزام التنظيمي، جرى حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية، وقد جرى ذلك على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ بلغ عددها (35) عُمان وموظفةً؛ وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أسفر التحليل عن اختبار مدى اتساق الفقرات وارتباطها، ويوضح جدول (6) معاملات الارتباط بين الفقرة والبُعد، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور الالتزام التنظيمي بالبُعد الذي تنتمي إليه، وبالمحور كله (ن=35)

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي								
الالتزام العاطفي			الالتزام الاستمراري			الالتزام المعياري		
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
1	0.85**	0.79**	7	0.67**	0.85**	13	0.75**	0.76**
2	0.77**	0.70**	8	0.88**	0.79**	14	0.88**	0.83**
3	0.82**	0.80**	9	0.50**	0.37**	15	0.78**	0.75**
4	0.86**	0.87**	10	0.34**	0.40**	16	0.84**	0.82**
5	0.89**	0.89**	11	0.72**	0.65**	17	0.71**	0.71**
6	0.94**	0.88**	12	0.72**	0.74**			

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من النتائج في جدول (6) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع الأبعاد في محور (مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان) قد تراوحت بين (0.34 - 0.94)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور كله تراوحت بين (0.37 - 0.89)، وتُعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، ص. 431)؛ إذ إنها لم تقل عن القيمة (0.20)؛ لذلك لم تُحذف أي فقرة من الفقرات.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بمحور الالتزام التنظيمي، وحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية *Inter-correlation* للأبعاد بين بعضها للمحور، ويتضح ذلك من جدول (7).

جدول (7): معاملات الارتباط بين البُعد والمحور الذي ينتمي إليه، والارتباطات البينية Inter-Correlation للأبعاد بين بعضها لمقياس الالتزام التنظيمي

محور مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم				
العلاقة	الإحصائي	بُعد الالتزام العاطفي	بُعد الالتزام الاستمراري	بُعد الالتزام المعياري
بُعد الالتزام الاستمراري	معامل الارتباط	0.69**		
بُعد الالتزام المعياري	معامل الارتباط	0.85**	0.71**	
الكلي للمحور الثاني	معامل الارتباط	0.93**	0.86**	0.95**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويُلاحظ من نتائج جدول (7) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد (محور مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان) مع محورها كله، وقيم معاملات الارتباط البينية للأبعاد كانت مناسبة أيضًا، ودال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذ تراوحت قيم الارتباط مع المحور كله بين (0.86 - 0.95)، أما الارتباطات البينية بين الأبعاد فقد تراوحت بين (0.69 - 0.85)، وتُعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض هذه الدراسة على وفق ما أشار إليه الكيلاني والشريفين (2011، 431)؛ مما يجعلها صالحة للتطبيق.

ثبات أداة الالتزام التنظيمي:

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الالتزام التنظيمي؛ استُخدمت معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق للعيينة الاستطلاعية البالغ عددها (35) عُمان وموظفةً، و جدول (8) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي.

جدول (8): معاملات ألفا كرونباخ لأداة الالتزام التنظيمي وأبعاده

المحور	الأبعاد	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الالتزام	بُعد الالتزام العاطفي	0.93	6
التنظيمي	بُعد الالتزام الاستمراري	0.96	6
	بُعد الالتزام المعياري	0.93	5

يُلاحظ من جدول (8) أن معامل الاتساق الداخلي لمحور (مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان) تراوحت قيمته للأبعاد بين (0.93 - 0.96)، وتُعد هذه القيم مناسبة، إذ تجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، حسبما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (2011، ص. 431).

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- اشغل الباحثون على حزمة من الإجراءات بعد تحديد مشكلتها وأهدافها، وتسلسلت حسب الآتي:
- قراءة عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بهذه الدراسة ومراجعتها من حيث المحتوى والمضمون؛ للكشف عن مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) والكشف عن مدى الصدق والثبات بها؛ وذلك بالاستعانة بالمختصين في المجال التربوي، والمعالجة الإحصائية المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ لبيانات حصل عليها الباحثون من طريق الدراسة الاستطلاعية.
- مخاطبة وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث؛ لتطبيق أداة الدراسة في المديريات المستهدفة بالوزارة.
- تحويل الاستبانة إلى استبانة إلكترونية باستخدام نماذج جوجل (Google Form)، وتوزيع الرابط عبر نظام المراسلات، ووسائل التواصل الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على عينة الدراسة، تحت إشراف الباحثين ومتابعتها.
- المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للبيانات التي حصل عليها الباحثون من استجابات أفراد العينة لأداة الدراسة، ثم تدوين النتائج ومناقشتها.
- إخراج مجموعة من التوصيات والمقترحات على وفق النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة.
- إخراج الدراسة كاملة في صورتها النهائية.

المعالجات الإحصائية:

- بعد تفرغ الاستبانة إلكترونياً وجمعها، جرى معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً عبر برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لاستخراج النتائج التي تُسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة، مثل الآتي:
- مُعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach–Alpha)؛ لحساب مُعامل الثبات لأداة الدراسة.
- مُعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب صدق الفقرات من طريق حساب ارتباط الفقرات، والبُعد الذي تنتهي إليه، و حساب ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما استخدم تحليل الانحدار المتعدد لبيان مستوى تأثير القيادة الرنانة (المتغير المستقل) في الالتزام التنظيمي (المتغير التابع).

معياري الحكم على النتائج:

يهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية لمحوري أداة الدراسة ومجالتهما والفقرات التي تتبع لها، استُخدِمَ المقياس الخماسي لتصحيح أداة الدراسة للحكم على (مستوى ممارسة القيادة الرنانة، ومستوى الالتزام التنظيمي) لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي $5-1/5=0.80$ وعليه كانت المستويات مثلما في جدول (9)، وعلى النحو الآتي:

جدول (9): المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية

مستوى الممارسة / مستوى الالتزام	فئة المتوسطات الحسابية
مرتفع جدًا	5.0-4.20
مرتفع	4.20 - أقل من 3.40
متوسط	3.40 - أقل من 2.60
منخفض	2.60 - أقل من 1.80
منخفض جدًا	1 - أقل من 1.80

نتائج السؤال الأول: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على الآتي: "ما مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين؟" للإجابة عن هذا السؤال: جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان وأبعادها، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازليًا وفقًا لمتوسطاتها الحسابية. ويوضح جدول (10) ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم البُعد	المحور وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	3	بُعد الرحمة	4.00	0.72	مرتفع
2	2	بُعد الأمل	3.91	0.65	مرتفع
3	1	بُعد اليقظة الذهنية	3.73	0.65	مرتفع
الكلي للمحور الأول					
			3.88	0.63	مرتفع

يُلاحظ من النتائج في جدول (10) أنَّ استجابات أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان على المستوى الكلي للمحور قد صُنِّفت وفقًا لمتوسطاتها الحسابية بمستوى تقدير مرتفع، ومتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.63)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (3.73) و (4.00)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.65) و (0.72)، في حين جاءت الأبعاد وفقًا للترتيب الآتي: بُعد الرحمة في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.72)، ومستوى ممارسة مرتفع، تبعه بُعد الأمل في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.65)، ومستوى ممارسة مرتفع، وأخيرًا بُعد اليقظة الذهنية في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.65)، ومستوى ممارسة مرتفع.

إذ يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود وعي وإدراك لدى معظم مديري دوائر المديرية العامة للتربية والتعليم لأهمية أنماط القيادة الحديثة القائمة على الذكاء العاطفي، والتواصل البناء، والاهتمام بالقيم الإنسانية عند اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات الإنسانية والمهنية الإيجابية التي تقوم على الاحترام المتبادل، وبناء الثقة، وإلهام العاملين؛ لتُسهم هذه الأنماط في دعم بيئة العمل وتحفيزها، ورفع كفاءة أداء العاملين، وتُعزز قدرة المؤسسات التعليمية على التطوير والاستجابة للتحديات بها. وسُجل أيضًا ارتفاع في جميع أبعادها؛ إذ جاء بُعد الرحمة في الترتيب الأول بمستوى مرتفع.

ويُلاحظ توجه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان إلى تطوير مديري الدوائر وتمكينهم من تبني أنماط قيادية حديثة، وهذا يُسهم بصورة مباشرة في تعزيز ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في المديريات العامة للتربية والتعليم، وذلك عن طريق برامج التدريب والتأهيل المستمرين اللذين تُقدمهما الوزارة لمساعدة مديري الدوائر على تنمية مهارات الذكاء العاطفي، وتعزيز التواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية مع العاملين، ويتسق هذا التوجه مع رؤية عُمان 2040 التي تُولي اهتمامًا بتنمية الموارد البشرية بصفتها أساسًا للتنمية المستدامة، وإعداد كوادر وطنية قادرة على الابتكار والريادة والمنافسة على المستويين المحلي والعالمي. ومن هذا المنطلق، يُعد الاستثمار البشري بتدريب مديري الدوائر وتعزيز قدراتهم الإدارية، إسهامًا حقيقيًا لتمكينهم من تطبيق القيادة الرنانة؛ بما يُدعم التواصل البناء، ويُعزز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل، ويُهيئ مناخًا مُحفِّزًا لجودة الأداء والتطوير المستمر في المديريات العامة للتربية والتعليم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من ويريدات والسعود (2024)، دراسة الخالد (2023)، ودراسة نايف وكمون (Nayyef & 2023).

(Kammoun, 2025)، إذ توصلت إلى أن الدرجة الكلية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرنانة، جاءت مرتفعة في جميع مجالاتها.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشلالفة (2024)، ودراسة طه وآخرين (2023) إذ أظهرت نتائجها أن مؤشرات القيادة الرنانة تتوفر بدرجة متوسطة، واختلفت أيضاً مع دراسة فارغيس وراو (Varghese & Rao, 2025)، إذ أشارت نتائجها إلى مستوى مقبول. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسة مديري دوائر المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان لبُعد اليقظة الذهنية جاء في الترتيب الأخير بمستوى ممارسة مرتفع بشكل عام من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، ويُفسر ذلك بوجود الوعي العاطفي لممارسة مديري الدوائر لمهارات الانتباه الذهني والوجداني، والمتابعة المستمرة لظروف العاملين، والقدرة على استبصار التغيرات الدقيقة في بيئة العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مخامرة وعبد ربه (Makhamara & Abedrabbo, 2023)، إذ جاءت ممارسة بُعد اليقظة الذهنية بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة وريدات والسعود (2024).

أوضحت نتائج هذه الدراسة أن ممارسة مديري دوائر المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان لبُعد الأمل جاء في الترتيب الثاني بمستوى ممارسة مرتفع من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، ويُفسر ذلك بأن مديري هذه الدوائر يمتلكون نظرة إيجابية متفائلة تجاه العمل والمستقبل، ويسعون إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم على مواجهة التحديات بكل ثقة. ويعكس ذلك أيضاً قدرتهم على بث روح التفاؤل والإصرار؛ كي يُسهما في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة طه وآخرين (2023)، إذ جاء فيها بُعد الأمل في دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين القيادة الرنانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة بدرجة متوسطة. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن بُعد الرحمة سجل أعلى متوسط حسابي مقارنة ببقية الأبعاد، وجاءت جميعها بمستوى مرتفع، وقد يشير ذلك إلى أن القيادات في دوائر مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان تمتلك مستوى عالٍ من الوعي والإدراك للقيم الإنسانية والمهنية، ومن طريقها يتسم مدير الدائرة بالتقدير والاحترام والتفهم في تعامله مع العاملين في بيئة العمل؛ مما يُعزز روح التعاون ويرفع الالتزام التنظيمي، ويُسهم في تحقيق الأهداف في المؤسسة بكفاءة وفعالية وبناء بيئة عمل إيجابية تدعم ذلك.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (الشلالفة، 2024؛ وريدات والسعود، 2024؛ الخالد، 2023)، إذ جاءت ممارسة بُعد الرحمة بمتوسط مرتفع، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة في بُعد الرحمة مع دراسة طه وآخرين (2023)، إذ جاء بُعد الرحمة بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وأبعاده، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، ويوضح جدول (11) ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم

بسلطنة عُمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم البُعد	المحور وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام
1	1	بُعد الالتزام العاطفي	3.77	0.74	مرتفع
2	3	بُعد الالتزام المعياري	3.66	0.77	مرتفع
3	2	بُعد الالتزام الاستمراري	3.44	0.67	مرتفع
الكلي للمحور الثاني			3.62	0.64	مرتفع

يُلاحظ من النتائج في جدول (11) أنَّ استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان على الدرجة الكلية للمحور قد صُنِّفت وفقاً لمتوسطاتها الحسابية بمستوى ممارسة مرتفع، ومتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.64)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (3.44) و (3.77)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.67) و (0.77)، وقد جاءت الأبعاد وفقاً للترتيب الآتي: بُعد الالتزام العاطفي في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.74)، ومستوى التزام مرتفع، تبعه بُعد الالتزام المعياري في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.77)، ومستوى التزام مرتفع، وأخيراً بُعد الالتزام الاستمراري في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.67)، ومستوى التزام مرتفع.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم جميعاً، جاء بمستوى مُرتفع بشكل عام، وجاء مرتفعاً في جميع الأبعاد؛ وربما تدل هذه النتيجة على وعي مديري الدوائر بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، وإدراكهم لأهمية توفير بيئة عمل مستقرة وداعمة قادرة على تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة. ويعكس ذلك انسجاماً بين قيم المؤسسات التعليمية وممارساتها، إذ نتج عنه التزام عاطفي قوي لدى العاملين. وشعور بالرضا والانتماء، والتزام مستمر نابع من إدراكهم لقيمة البقاء في المؤسسات التعليمية مقارنة بالبدائل الأخرى. إضافة إلى التزام معياري يتجسد في شعورهم بالواجب والمسؤولية المهنية.

وتتوافق هذه النتائج مع توجهات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، المنسجمة مع مرتكزات رؤية عُمان 2040، التي أكدت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري؛ كونه محورياً أساساً في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية المقدمة، كذلك تعزيز الكفاءة والالتزام في

بيئات العمل التربوية. فقد نصّت الرؤية على "بناء إنسان مزوّد بالمعارف والمهارات والقيم، وقادر على الإسهام الفاعل في بناء المجتمع والاقتصاد واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرواس (2023) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى بُعد الالتزام العاطفي في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين جاء مرتفعاً وفي الترتيب الأول مقارنة بالأبعاد الأخرى للالتزام التنظيمي، وقد يدل على إدراك العاملين لأهمية دورهم في العمل وشعورهم الإيجابي بالانتماء نحو المديرية التي يعملون فيها. وتوفر بيئة العمل في هذه المديريات مستويات جيدة من الدعم والاحترام والتقدير؛ لتُسهّم في تعزيز الالتزام العاطفي. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة السعدية وآخرون (2024)، إذ جاءت ممارسة بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط مرتفع.

وتُوضح نتائج هذه الدراسة أن بُعد الالتزام الاستمراري جاء بمستوى مرتفع وفي الترتيب الأخير مقارنة بالأبعاد الأخرى للالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين يشعرون بأن مغادرتهم للعمل قد تكون مكلفة أو غير آمنة؛ مما يعزز رغبتهم في البقاء والاستمرار في هذه المديريات التعليمية. وتُشير نتائج هذه الدراسة إلى أن بُعد الالتزام المعياري جاء في الترتيب الثاني بمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين يمتلكون التزاماً وولاءً متوازناً يجمع بين الانتماء العاطفي والالتزام الأخلاقي تجاه مديريات التربية والتعليم، إذ إنهم ملتزمون بدافع المسؤولية المهنية، وهذا يدعم استقرار العاملين داخل المديريات التعليمية ويعززهم.

نتائج السؤال الثالث: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على الآتي: "ما مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان ومحور مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مثلما يوضّحه في جدول (13)، ولتفسير قوة معاملات الارتباط استُخدِمَ المعيار الذي وضعه كوهن (1977، Cohen)، الموضح في جدول (12).

جدول (12): تفسير مدى قوة معامل الارتباط

قيمة معامل الارتباط	مدى قوة معامل الارتباط
0.30- أقل من 0.30	ضعيفة جداً
0.30- أقل من 0.50	ضعيفة
0.50- أقل من 0.70	متوسطة
0.70- أقل من 0.90	قوية
0.90- 1.00	قوية جداً

جدول (13): قيم معاملات الارتباط بين محور القيادة الرنانة، ومحور الالتزام التنظيمي (ن=377)

العلاقة	الإحصائي	بُعد الالتزام العاطفي	بُعد الالتزام الاستمراري	بُعد الالتزام المعياري	الكلّي للمحور الثاني
بُعد اليقظة الذهنية	معامل الارتباط	0.46**	0.37**	0.45**	0.48**
بُعد الأمل	معامل الارتباط	0.45**	0.38**	0.48**	0.50**
بُعد الرحمة	معامل الارتباط	0.48**	0.43**	0.49**	0.53**
الكلّي للمحور الأول	معامل الارتباط	0.50**	0.42**	0.51**	0.54**

** دالة عند مستوى (0.05 < α).

يتضح من النتائج في جدول (13) وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < α) بين محور مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ومحور مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المحورين كليهما (0.54)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (0.37) و(0.54)؛ وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الرنانة بما تتضمنه من اليقظة الذهنية، والرحمة، والأمل، والتواصل الإيجابي، تسهم في بناء بيئة عمل داعمة تُشعر العاملين بالتقدير والانتماء، وهو ما ينعكس مباشرة على تعزيز ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة، ورفع مستوى التزامهم بمعاييرها، وزيادة رغبتهم في الاستمرار فيها. وتنبّي هذه القيادة الثقة بين المديرين والعاملين، وتُشعرهم بالاستقرار والعدالة، وتؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي؛ مما يفضي إلى تشكيل عوامل رئيسة تدعم الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

وتُشير قيم معاملات الارتباط، إلى أن العلاقة ليست مجرد ارتباط عارض، بل علاقة منهجية تعكس أثراً ملموساً للسلوك القيادي في تشكيل استجابات العاملين وارتباطهم بالمؤسسة. وبذلك، تُبرز النتائج الدور المحوري للقيادة الرنانة في رفع مستويات الالتزام التنظيمي، وتعزز أهمية تبني المديرية لبرامج تطوير قيادي تستهدف تعزيز الوعي الذهني، والرحمة، والأمل، وبناء مناخ تنظيمي إيجابي يدعم بقاء العاملين وولاءهم للمؤسسة.

وقد يشير ذلك إلى أن نتائج الدراسة جاءت متسقة مع التوجهات الحديثة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، التي تركز على بناء قيادة رنانة قادرة على إلهام العاملين، وتعزيز دافعيتهم، ورفع مستوى ارتباطهم بالمؤسسة. وتعكس دلالة النتائج تلك الجهود المبذولة من قبل الوزارة في تطوير القيادة

التربوية وتحسين بيئة العمل، إذ كان لها أثر ملموس في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، بل ظهر تأثير واضح لأبعاد القيادة الرنانة -خاصة بُعد الرحمة وبُعد الأمل- في تفسير التباين في درجات الالتزام التنظيمي.

كما استُخدِم تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين، وطُبِّقَت معادلة الانحدار الخطي لمعرفة مدى إسهام أبعاد القيادة الرنانة لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لمعرفة مدى إسهام القيادة الرنانة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان

(ن=377)

النموذج	معامل الانحدار الخطي غير المعياري (B)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار المعياري (B)	قيمة (T)	Sig	الارتباط (R)	معامل التحدي (R2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	1.514	0.174		8.675	0.000	0.545	0.298	52.660	0.000
بُعد اليقظة الذهنية	0.175	0.074	0.178	2.356	0.019				
بُعد الأمل	0.063	0.093	0.064	0.678	0.498				
بُعد الرحمة	0.303	0.073	0.341	4.143	0.000				

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج في جدول (14) أن قيمة "ف" (52.660)، والقيمة الاحتمالية أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود دلالة إحصائية لإسهام القيادة الرنانة لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأن أنموذج الانحدار ملائم لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وتبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد: أن القيادة الرنانة لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان يمكنها التنبؤ بما نسبته (0.298%) من مستوى الالتزام التنظيمي، وكذلك يتضح من الجدول أن بُعد الرحمة هو الأكثر إسهامًا بمقدار (0.303) في التأثير بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وبدلالة إحصائية (0.000)، يتبعه بُعد اليقظة الذهنية بمقدار (0.175)، وبدلالة إحصائية (0.019). وكانت معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{مستوى الالتزام التنظيمي} = 1.514 + 0.175 (\text{اليقظة الذهنية}) + 0.303 (\text{الرحمة})$$

وتبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد: أن القيادة الرنانة لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان يمكنها التنبؤ بما نسبته (29.8%) من مستوى الالتزام التنظيمي، وهو معدل مناسب يُشير إلى ما يقرب من 30% من التغيير في مستوى الالتزام التنظيمي، ويُعبّر عن أهمية الدور الذي تمارسه القيادة في رفع درجة ارتباط العاملين بمؤسساتهم التعليمية.

كذلك أشارت النتائج إلى أن بُعد الرحمة يُعدُّ الأكثر إسهامًا بمقدار (0.303) في التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وبدلالة إحصائية (0.000)، يتبعه بُعد اليقظة الذهنية بمقدار (0.175)، ودلالة إحصائية (0.019). وهذا يعني أن السلوكيات القيادية القائمة على التعاطف والرحمة، والدعم الإنساني، واحترام مشاعر العاملين، وتمكينهم نفسيًا ومهنيًا، تلعب الدور الأكبر في رفع مستوى التزامهم العاطفي والمعياري والاستمراري تجاه المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأن الرحمة تُعد من أكثر مكونات القيادة الرنانة قربًا لاحتياجات العاملين اليومية، فهي تعزز شعورهم بالإنصاف والاهتمام والاحتواء؛ ليتولد لديهم ارتباط وجداني أقوى بالمؤسسة، ويحفزهم على الالتزام بواجباتهم والاستمرار في العمل. وبذلك، توضح هذه النتائج أن الأبعاد الإنسانية والانفعالية للقيادة الرنانة -خاصة الرحمة والوعي الذهني- تُعدُّ الأكثر تأثيرًا في تعزيز الالتزام التنظيمي، مقارنة بالأبعاد الأخرى؛ مما يؤكد أهمية تبني قيادات المديريات لنهج قيادي يقوم على التواصل الإنساني العميق وبناء العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل.

وتنسجم هذه النتائج الواضحة للقيادة الرنانة مع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان وتوجهاتها الاستراتيجية المتماشية مع رؤية عُمان 2040، التي ركزت فيها على أهمية بناء قيادات تمتلك الوعي الذهني والتعاطف والقدرة على تمكين العاملين؛ كون أن هذه الاتجاهات تُسهم مباشرة في رفع جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز الانتماء والالتزام داخل بيئات العمل التعليمية. وقد تشير هذه النتائج أيضًا إلى أن المديريات التعليمية التي يُعزز قاداتها سمات اليقظة الذهنية والرحمة بين العاملين، تحقق مستويات أعلى من الالتزام؛ لينعكس إيجابًا على جودة الخدمات، واستدامة التطوير المؤسسي، وتحقيق الأهداف الوطنية في بناء جهاز تربوي قادر على المنافسة والإبداع.

ملخص نتائج الدراسة:

- مستوى ممارسة مديري الدوائر للقيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين، جاء بمستوى مرتفع بشكل عام.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان جاء بمستوى مرتفع بشكل عام.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور مستوى ممارسة مديري الدوائر القيادة الرنانة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ومحور مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.
- تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد: أن القيادة الرنانة لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان يمكنها التنبؤ بما نسبته (0.298%) من مستوى الالتزام التنظيمي، وكذلك يتضح من الجدول أن بُعد الرحمة يعد الأكثر إسهامًا بمقدار (0.303) في التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وبدلالة إحصائية (0.000)، يتبعه بُعد اليقظة الذهنية بمقدار (0.175)، وبدلالة إحصائية (0.019).

توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير ممارسات قيادية أكثر فاعلية، وتحسين مستويات الالتزام بين العاملين؛ وذلك على وفق الآتي:

توصيات تتعلق بالقيادة الرنانة:

- تصميم برنامج تدريبي متخصص في اليقظة الذهنية والقيادة الرنانة، يستهدف مديري الدوائر بالمديريات التعليمية، ويركز على مهارات الإصغاء العميق والانتباه والتنظيم الانفعالي وإدراك اللحظة والوعي بالذات؛ لیسهم في بناء بيئة تواصل متناغمة ورنانة.
- تنمية مهارات الذكاء العاطفي ومهارات التعاطف والتواصل البناء لدى مديري الدوائر بالمديريات العامة للتربية والتعليم بتصميم برامج تدريبية؛ لتعزيز الالتزام وتحسين بيئة العمل واستدامة الأداء المؤسسي.
- الاستمرار في تعزيز التواصل الإيجابي وتشجيع التعاون البناء، والتعامل الحكيم مع المشكلات؛ لضمان استقرار العلاقات المهنية بين العاملين في بيئة راسخة يسودها الود والتراحم.
- الاستمرار في تفعيل أساليب تعزيز الدافعية، ونقاط القوة لدى العاملين، وتوجيه مديري الدوائر في المديريات التعليمية للاستفادة من قدرات العاملين ومهاراتهم بأفضل صورة؛ وذلك ببناء خطط تطويرية فردية ومهنية؛ بما يسهم في دعم قدرتهم على تحقيق الأهداف المرسومة.

توصيات تتعلق بالالتزام التنظيمي:

بعد الالتزام العاطفي:

- تعزيز الروابط الوجدانية بين العاملين في المديريات التعليمية، ودعم المبادرات التي تعزز الانتماء المؤسسي، وتشجع العاملين على التعامل مع مشكلات المديرية بإيجابية؛ وهذا يسهم في رفع مستويات الولاء والاستمرارية الوظيفية والالتزام التنظيمي.
- الاستمرار في تعزيز ثقافة العمل الجماعي القائم على التعاون المتبادل بين العاملين؛ لرفع الروح المعنوية وتعزيز الهوية المهنية المشتركة داخل المديريات التعليمية.
- رصد العوامل الداعمة لاستمرار العاملين في المديريات التعليمية، وتعزيز الحوافز والمزايا المؤسسية التي تسهم في ترسيخ الالتزام الاستمراري؛ بما يعكس اتساق رغبة العاملين مع متطلبات الاستمرارية المهنية.
- الاستمرار في تنمية مهارات القيادة الداعمة، وتشجيع الممارسات الإدارية التي تولد الثقة والولاء المهني داخل بيئة العمل.

أبحاث ودراسات مستقبلية:

يقترح الباحثون إجراء مزيد من الدراسات، أهمها مما يأتي:

- مستوى تأثير القيادة الرنانة في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة بسلطنة عُمان.
- أثر أنماط القيادة الرنانة في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الإبراهيمي، أحمد عبد الحسن، محسن، رياض مالك، ورزاق، كرار حسين. (2023). القيادة الرنانة وأثرها في تحقيق التناغم في مكان العمل- دراسة استطلاعية في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية. جامعة المستقبل. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 22(80)، 994-1006.
- <https://ecournal.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/ecournal/issue/view/85>
- أبو العسل، خليل عوض محمد، وعمايرة، محمد. (2011). *المناهج الأخلاقية وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم*. [رسالة دكتوراة، جامعة عُمان العربية، عُمان]. 1-281. <http://search.mandumah.com/Record/636952>
- أبو ندا، سامية خميس. (2007). *تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة*. [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة]. <http://search.mandumah.com/Record/542658>

- الجابري، هلال مبارك سالم. (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7)، 461-499. <http://search.mandumah.com/Record/1273641>
- حاجي، شاكو إسماعيل، وفائق، داليا خالد. (2022). دور القيادة الرنانة في تحقيق الأداء الإبداعي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كويا بقضاء كويا مديرية أربيل إقليم كردستان العراق. *مجلة ببوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(1)، 610-628. <https://doi.org/10.25156/ptjhs.v4n1y2023.pp610-634>
- الحجري، سالم بن محمد بن عامر، ورضوان، وهنداوي محمد حافظ، وعطاري، عارف توفيق، وجلال، أحمد سعد. (2002). *واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس]. <http://search.mandumah.com/Record/958354>
- حلس، صقر محمد أكرم. (2012). *دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام لدى العاملين*. [رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة]. <http://search.mandumah.com/Record/696102>
- الحياصات، خالد محمد، الفاعوري، عيبر حمود، والكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2015). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية*، 11(1)، 297-328. <http://search.mandumah.com/Record/802087>
- الخالد، عبد الله عوض خالد. (2023). *أثر القيادة الرنانة في التجديد الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية*. [رسالة ماجستير، جامعة عُمان العربية، الأردن]. <http://search.mandumah.com/Record/1441623>
- الذهلي، ربيع، والراشدية، رحمة، والقصابي، خليفة. (2024). الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية*، 37(148)، 247-282. <http://search.mandumah.com/Record/1401372>
- الربيعي، لؤي راضي خليفة. (2019). دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي في دراسة تطبيقية لأراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية-الرصافة الثانية. *مجلة دراسات تربوية*، 12(45)، 214-241. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=253364>
- الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. *مجلة كلية التربية*، 89(1)، 42-63. <http://search.mandumah.com/Record/1383041>
- السعدية، أسماء بنت محمد، والذهلي، ربيع بن المر، والحبسية، رضية بنت سليمان. (2024). ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في مديرية شمال الباطنة بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 38(8)، 1-169.
- السيابي، ناصر. (2024). *العلاقة بين ممارسة نظرية الفوضى والقدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى].
- الشللفة، شادي عدلي. (2024). *القيادة الرنانة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية والمناعة التنظيمية للمعلمين*. [رسالة دكتوراة، جامعة الخليل]. <https://dspace.hebron.edu:8080/xmlui/handle/123456789/1482>
- الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (2022). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان: التماثل التنظيمي متغيراً وسيطاً. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 142(1)، 221-260. <https://search.mandumah.com/Record/1270341>
- طه، منى حسنين السيد، وإسماعيل، عمار فتحي موسى، والعماي، أماني حسين أحمد. (2023). دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين القيادة الرنانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة: دراسة تطبيقية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 2(7)، 659-744. <http://search.mandumah.com/Record/1524431>
- الظفري، بدر بن سليمان، ومنصور، نورواتي. (2022). أثر الذكاء الروحي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاعين العام والخاص بسلطنة عُمان: المتغير المعدل "النوع الاجتماعي". *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 24(2)، 103-130. <https://search.mandumah.com/Record/1325352>
- عاصي، نايف علي، وحسين، هدى مجيد. (2008). الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(3)، 97-117. [file:///C:/Users/user/Downloads/13863%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/13863%20(1).pdf)
- عبد الرحمن، بروق، ودرنوني، هدى. (2014). الالتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد، والنتائج. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 13(1)، 15-37. <https://search.mandumah.com/Record/1028082>
- عبد العزيز، أسماء جمعة. (2024). تفعيل دور مديري مدارس التعليم الأساسي في تعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين بمصر على ضوء القيادة الرنانة. *مجلة الإدارة التربوية*، 43(1)، 119-257. <https://search.mandumah.com/Record/1572866>
- العناني، حنان عبد الحميد. (2018). الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عُمان. *مجلة شؤون اجتماعية*. جمعية الاجتماعيين في الشارقة، 35(139)، 9-37. <https://search.mandumah.com/Record/93047>

- القبيح، سيما إلياس، ويطاح، أحمد محمد. (2025). واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المديرية الشمالية في دولة فلسطين. *المجلة التربوية الأردنية*، 10، 247-224. <https://search.mandumah.com/Record/1584985>
- قنديل، على محمد سيد، وعامر، سامح عبد المطلب. (2010). *التطوير التنظيمي*. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الكبيسي، عبد الله كامل. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية: على الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان. [رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، عمان]. <https://search.mandumah.com/Record/1319478>
- كشوب، خالد مسلم. (2018). تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين دراسة تحليلية في بلدية ظفار بسلطنة عُمان. [رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا]. https://maqsurah.com/assets/home/images/scientific_article/RTL/large/1.png
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المحامي، محمد أبو غدیر. (2016). *البقطة مفهومها وأسبابها وثمراتها وحال الغافلين عنها*. مسترجع بتاريخ أغسطس 2، 2025، من موقع <https://ald3waelaallahhop.blogspot.com>
- مخامرة، كمال، والنواجحة، زهير. (2022). القيادة الرنانة المدركة وعلاقتها برأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس. *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، 19(2)، 26-46. <https://doi.org/10.60138/5119220242.46-26>
- المسروية، بدرية بنت ناصر. (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى].
- المصري، مروان وليد. (2020). درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية*، 3(5)، 4-16. <https://search.mandumah.com/Record/1453133>
- وريقات، وفاء نايف، والسعود، راتب سلامة. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرنانة في ضوء بعض المتغيرات. *المجلة التربوية الأردنية*، 9(3)، 27-48. <http://search.mandumah.com/Record/1490752>
- وزارة التربية والتعليم. (2025). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2024 / 2025. مسترجع بتاريخ سبتمبر 5، 2025، من موقع <https://home.moe.gov.om/library/29/show/1576>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(04), 799-819.
- Bawafaa, E., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610-622. [DOI]
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard Business Press.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2024). Multilevel analysis of resonant leadership and subordinate's work performance during COVID-19: a study of the indian software industry. *Current Psychology*, 43(13), 12045-12060. [DOI]
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055. [DOI]
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Harvard Business Press. <https://scholar.google.com/citations?user=fRFAIpQAAAAI&hl=ar&oi=sra>
- Guo, C. (2023). *The relationship between self-leadership and organizational commitment, and the roles of job satisfaction and self-efficacy* (Master's thesis). <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/44478>
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human resource development international*, 13(4), 425-441. [DOI]
- Kawatra, M., & Bharti, H. (2016). Sustenance of resonant leadership for effectiveness in the Organizations. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(06), 263-269.
- Keleş, S., & Cömert, M. (2023). Turkish Adaptation of the Resonant Leadership Scale for Principals: The Validity and Reliability Study. *E-International Journal of Educational Research*, 14(2). [DOI]
- Khajavi, D., & Esfandia khosravi Zadeh, H. K. (2024). *The relationship between organizational commitment and organizational performance of PE managers*. Publications, 37.

- Lenka, U., & Tiwari, B. (2016). Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: An Indian perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 694–703. [DOI]
- Makhamara, K., & Abedrabbh, M. (2023). The degree of implementing participatory leadership and its relationship to job performance among teachers in public education schools in Yatta. *Hebron University Research Journal*, 18(1), 325–352. [DOI]
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [DOI]
- Nacpil, L. E., & Lacap, J. P. G. (2018). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Employees of a Government Agency in Region III, Philippines. *Journal of Business Management*, 1(1), 1-14.
- Nayyef, M. H., & Kammoun, R. (2025). The role of resonant leadership in enhancing organizational brilliance through organizational trust (An exploratory study at Tikrit University). *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(7s), 372-381. [DOI]
- Peña, A., Parra, M., & Beltrán, B. (2014). *Resonant leadership: An analysis through discussion groups*. History and Social Communication, 19(Special Issue), 143–151.
- Squires, M. A. E., Tourangeau, A. N. N., SPENCE LASCHINGER, H. K., & Doran, D. (2010). The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *Journal of nursing management*, 18(8), 914-925. [DOI]
- Taner, B., & Aysen, B. (2013). The role of resonant leadership in organizations. *European Scientific Journal*, 9(19), 594-601.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2015). Role of resonant leaders in engaging employees of firm facing economics crisis. In *International conference on trends in economics, humanities and management* .27-28. [DOI]
- Varghese, J. J., & Rao, M. K. (2025). Influence of resonant leadership on creative performance: the mediating role of affective trust. *Cogent Business & Management*, 12(1), 244-289. [DOI]
- Zamani, A., & Khorasgani, N. S. (2018). Relationship Between Resonant Leadership perception and organizational citizenship Behavior among Isfahan azad University staffs. *International Journal of Management, Innovation and Entrepreneurial Research*, 4(1), 12-15. [DOI]
- Zuwefa, A., Syaifuddin, M., & Faris, M. (2023). Leadership traits and their impact on organizational effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 21(2), 84-95.