



العدد (٧)، يوليو ٢٠٢١، ص ص ٢٣٩ – ٢٩٨

القيادة المُمكِنَة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

إعداد

محسن بن نائف بن عبيد العتيبي

باحث ماجستير- قسم الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز

القيادة المُمكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

محسن بن نائف بن عبيد العتيبي (*)

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف لنمط القيادة المُمكنة من وجهة نظر المعلمين، ودرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكنة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، واعتمد الباحث على مقياسين هما مقياس القيادة المُمكنة، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وتكونت العينة من (٢٨١) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج: أن ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكنة جاءت بدرجة (عالية). وأن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة (عالية). وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة المُمكنة لقادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى القيادة المُمكنة لقادة المدارس تُعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة). كما تبين وجود فروق دالة إحصائية لمستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين في بُعدي (الضمير الحي، والسلوك الحضاري) تُعزى لمتغير الجنس. ولم تظهر فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة السعي الحثيث إلى ترسيخ مفهوم القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

(*) باحث ماجستير - قسم الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز.

ملاحظة: هذه الدراسة ملخص لرسالة ماجستير بإشراف د. صالح بن علي القرني أستاذ القيادة التعليمية بجامعة الملك عبدالعزيز.

Empowering Leadership of Leaders of Special Education Schools and its Relationship with Teachers' Organizational Citizenship in Taif City

Mohsen Naef Al-Otaibi (*)

Abstract

This study aimed to identify the degrees of practicing the empowering leadership style by leaders of special education schools from teachers' point of view and the availability of teachers' organizational citizenship; and explore the relationship between practicing the empowering leadership by schools leaders and the organizational citizenship behavior by teachers. A quantitative methodology of survey and correlation was used in this study where the researcher used two measurements, namely the empowering leadership and the organizational citizenship behavior. The sample of the study was composed of (281) male and female teachers.

The findings of the study revealed that: the degree of practicing the empowering leadership by the schools leaders was high; the degree of practicing the organizational citizenship behavior by the teachers was high; there was a positive relationship between the empowering leadership of the special education schools leaders with the teachers' organizational citizenship behavior; there were no statistically significant differences between the levels of the empowering leadership of schools leaders attributed to the variables of gender and years of experience; there were no statistically significant differences between the levels of the teachers' organizational citizenship in the dimensions of good conscience and civilized behavior attributed to the variable of gender; and there were differences attributed to the variable of years of experience. Finally, the study recommended the need to strive towards establishing the concept of the empowering leadership with schools leaders through designing and implementing training programs.

(*) MA researcher, Department of Educational Administration, Faculty of Higher Educational Studies, University of King Abdulaziz.

مقدمة:

تشهد المنظمات الكثير من التطورات والتغيرات والتحويلات المتسارعة في البيئات المحيطة بها؛ لذلك كان لزاماً أن تواكب تلك التغيرات لتحافظ على فاعليتها ومكانتها وتنتهج أساليب عمل حديثة، وخصوصاً تلك الأساليب والآليات الإدارية التي تُحفز الانتماء العالي للمنظمة، والسعي إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها لأداء أدوار خارج نطاق الدور الأساسي، وإظهار سلوكيات تتم عن الوعي الحضاري، وتقديم المصلحة المؤسسية على حساب المصالح والمكاسب الشخصية. وقد سعت هذه المنظمات من أجل تحسين إنتاجيتها وفعاليتها التنظيمية إلى التأكيد على تنمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية في أوساط موظفيها؛ لما لذلك من نتائج إيجابية على الصعيدين (الفردية، والتنظيمية). ويأتي على رأس تلك السلوكيات الإيجابية التي تتادي بخدمة المنظمة والانهماك في أداء أدوار تطوعية وإضافية لصالح تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها التنظيمية ذلك السلوك الذي يُطلق عليه سلوك "المواطنة التنظيمية". الذي يُعتبر من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في مجال الإدارة، كونه يرمز إلى السلوكيات المفيدة تنظيمياً، والتي لا يمكن تدعيمها من خلال الدور الرسمي لها، ولا تظهر باستخدام نظام المكافآت والحوافز الرسمية؛ ويرى أوجان (Organ, 2006) أنها سلوكيات يقوم بها الفرد اختياريًا؛ أي أنها سلوك إيجابي لا تقيسه الأنظمة والقوانين والسياسات، أو تلزم الموظف به، إنما هو نابع من العامل تجاه منظمته؛ ليتطوع بأعمال إضافية تهدف وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (حمزة، ٢٠١٥). ويشير آل زاهر (٢٠١١) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية: نمطٌ خاص من سلوكيات العمل المصنفة ضمن سلوكيات الأفراد المفيدة للمؤسسة. وأشارت دراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩) إلى أن للمواطنة التنظيمية أثرًا إيجابيًا على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وأن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة بالإبداع الإداري (القحطاني، ٢٠١٤)، والالتزام التنظيمي (تجاني والهاشمي، ٢٠١٧). ولما كان سلوك المواطنة التنظيمية بهذا القدر من الأهمية الحاسمة في منظمات الأعمال عامةً، كان حريًا بالمؤسسات التعليمية عمومًا والمدارس تحديدًا أن تسعى إلى تعزيز وتنمية هذا السلوك في نفوس معلميه وترسيخه في أوساطهم بما يسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية وتحقيق تطلعات المدرسة وأهدافها؛ إذ أكدت

دراسة شرف (٢٠٠٧) أن المواطنة التنظيمية تزيد من كفاءة المدرسة وفعاليتها. وأثبتت دراسة هاشم (٢٠٠٥) أن ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تُحسِّن من أداء المدرسة ككل بصورة ملموسة. ويقع العبء الأكبر على عاتق قادة المدارس في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أوساط المعلمين؛ إذ يجدر بهم استخدام أساليب وأنماط قيادية معينة من شأنها أن تُعزِّز هذا السلوك لدى المعلمين وتدفع بهم نحو اتخاذ المواقف والسلوكيات والاتجاهات الطوعية لأداء أدوار إضافية لصالح تحقيق أهداف المدرسة؛ حيث أكدت الدراسات أن للقيادة دورًا مهمًا في تحقيق المواطنة التنظيمية، ومنها: دراسة نصير والجرادات (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن أنماط القيادة المتبعة والسائدة لدى مديري المدارس لها تأثير إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية. ودراسة البليهيس (٢٠٢٠) التي أكدت أن الأنماط القيادية التي يتبعها مدير المدرسة لها تأثير مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي العقدين الأخيرين ظهرت القيادة المُمكنة كأسلوب قيادي فريد يتميز ويختلف عن الأنماط التقليدية لكونه يؤكد على إزالة القيود البيروقراطية، وإعطاء دور أكبر للموظفين، والحرص على مشاركتهم، وتعزيز ثقتهم بأدائهم. ويُنظر إلى القيادة المُمكنة حسب بعض الباحثين (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000; Zhang & Bartol, 2010) على أنها: تلك العملية التي يتم من خلالها تهيئة الظروف التي تُمكن من مشاركة السلطة مع الموظف، من خلال التأكيد على أهمية العمل الذي يقوم به الموظف، وتوفير قدر أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة بقدرات الموظف، وإزالة العوائق التي تعترض الأداء (Hui & Hsuan, 2011)؛ أي أن "القائد الممكن يفوض مسؤوليات مهمة للتابعين تتصل بطبيعة وظائفهم" (العنبي، ٢٠٠٩، ص ٧٢). والمتأمل في نمط القيادة المُمكنة بهذه الفلسفة وهذه المضامين وهذه الأبعاد يُرجَّح أنه يسهم في تعزيز الكثير من السلوكيات الإيجابية، وربما كان فاعلاً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ويُرجَّح أن تقدير العامل في المنظمة والأخذ برأيه في صنع القرار والاستماع إلى مقترحاته وأفكاره وإظهار الثقة بأدائه وقدراته يُسهم في تعزيز إحساسه بالمسؤولية تجاه منظمته وقادتها، ويجعله يشعر أنه مكون أساسي في هذه المنظمة، وأنه ركيزة أساسية فيها؛ الأمر الذي يدفعه إلى تقديم سلوكيات وأدوار إضافية خارج نطاق دوره الأساسي،

والانخراط في سلوكيات تطوعية من شأنها الدفع بفريق عمله إلى تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة. وعطفاً على ما سبق، يتضح لنا أن القيادة المُمكنة أسلوب قيادي يركز على تقدير أهمية العمل الذي يقوم به العامل، والثقة بأدائه، ومشاركته في اتخاذ القرار، وتعزيز الإحساس لديه بأن ما يقوم به يؤثر فعلاً في نتائج المنظمة، وأنه يسهم في تحقيق العديد من السلوكيات الإيجابية. ومن جهة أخرى اتضح لنا أن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد السلوكيات التنظيمية المرغوبة التي تسعى المنظمات عامةً والتعليمية تحديداً إلى ترميتها وترسيخها في أوساط موظفيها؛ ولذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة من الباحث للبحث في طبيعة العلاقة بين القيادة المُمكنة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتطبيقها في سياق أضيّق على مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف، والتي هي أحوج ما تكون إلى تبني أساليب قيادية رفيعة تنهض بهذا النوع من المدارس، وتسهم في تحقيق أهدافها وتطلعاتها على النحو المنشود.

مشكلة الدراسة:

يعمل معلم التربية الخاصة مع الأفراد الذين يعانون من إعاقة أو مجموعة متنوعة من الإعاقات، لهم خصائصهم النفسية والسلوكية واهتماماتهم واحتياجاتهم وميولهم المختلفة عن غيرهم، ويحتاج الطلبة ذوو الإعاقة إلى تعليم فريد من قبل معلمين مدربين خصيصاً لمساعدتهم على الوصول إلى أعلى إمكاناتهم، والسعي نحو تحقيق تقدّم يتجاوز الحدود المتوقعة. لذلك؛ فإن تحقيق هذه الأهداف والتطلعات يحتاج إلى معلمين بمواصفات خاصة ممن يتصفون بالسلوك الإيجابي، والميل إلى أداء أدوار إضافية وتطوعية خارج نطاق أدوارهم الأساسية؛ لمساعدة هذه الفئة على تجاوز الصعوبات والعوائق التي تعانيتها، وعلى تحقيق أهدافها في عملية التعلم. والمتتبع لمجال تعليم ذوي الإعاقة يجد أنه يحتاج إلى مجهودات وأدوار أكبر من غيره من المجالات التعليمية الأخرى؛ لذا كان يجب أن يتبنّى معلمو التربية الخاصة تلك السلوكيات التنظيمية الداعية إلى أداء الأدوار الإضافية والتطوعية خارج سياق الدور الأساسي، أو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أكدت دراسة درادكة (٢٠١٧) على أهمية تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التربية الخاصة؛ لأن هذه الممارسات تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وأوصت دراسة وهبة (٢٠١٥) بضرورة تهيئة كل ما من شأنه زيادة ثقة المعلم بنفسه وزيادة

رغبته في العمل. ومما يؤكد ضرورة العمل على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التربية الخاصة ما توصلت إليه نتائج دراسة درادكة (٢٠١٧) من أن سلوك المواطنة لا يزال في درجات متوسطة ودون المأمولة، كما أوصت بضرورة غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. ومع أهمية القيادة التعليمية في تنمية وترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين (البليهيس، ٢٠٢٠؛ نصير والجرادات، ٢٠١٧)، إلا أن المتتبع للواقع التعليمي يجد عدداً من أوجه القصور والخلل التي تعتري أنماط وأساليب القيادة المتبعة من قبل قادة المدارس، إذ لا يزالون يتبعون أساليب قيادية تقليدية في المدارس العامة مما يعيق عمليات التمكين الإداري في هذه المدارس (العثمان والعريفي، ٢٠١٩). ومن ناحية أخرى تعاني مدارس التربية الخاصة أيضاً من ضعف قادتها، ومن ذلك عدم إلمامهم ببعض القوانين والمعايير والكفايات الخاصة لذوي الإعاقة وعدم مراعاتها (القريني، ٢٠١٩). يضاف إلى ذلك مركزية القرار لديهم، حيث توصلت دراسة القرعاوي وعون (٢٠١٧، ص ٥١) "أن المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرارات كانت أحد أسباب ضعف تطبيق إدارة الجودة الإدارية في مركز إعاقة النمو الفكري". والمتأمل في هذه الإشكالات التي تعانيها القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام عموماً ومدارس التربية الخاصة تحديداً يجدها تبتعد كثيراً عن مضامين وأبعاد نمط القيادة المُمكِنَة الذي يدعو إلى تعزيز معنى العمل وأهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، وإظهار الثقة بأداء الموظفين؛ ولذا جاءت الكثير من الدراسات داعية إلى الأخذ بهذا الأسلوب وتطبيقاته في القيادة المدرسية كدراسة وهبة (٢٠١٥، ص ٦٩) التي أوصت بـ"ضرورة إشراك المعلمين في المدارس الخاصة في اللجان الإدارية، وضرورة توجُّه إدارة المدارس الخاصة إلى نمط الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة". وفي السياق ذاته أوصت دراسة درادكة (٢٠١٧، ص ٣٢٦) بضرورة اتباع أسلوب اللامركزية في إدارة المدرسة، والسماح للمعلمين بالمشاركة وإبداء الآراء قبل اتخاذ القرارات؛ لأن ذلك ينعكس على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وعطفاً على ما سبق، فإن معلمي التربية الخاصة بحاجة إلى أن يعملوا في سياق تعليمي يُعزِّز أساليب التمكين والممارسات المُمكِنَة في بيئة

العمل؛ لحفز السلوكيات الإيجابية لديهم، ولدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، ولجعلهم ينخرطون في أدوار إضافية أبعد من أدوارهم الأساسية، ومن تلك الأساليب والأنماط القيادة المُمكنة التي تعنى بمشاركة الرئيس مرؤوسيه في صنع القرار، وتدعو إلى تعزيز معنى العمل والاستقلالية وإظهار الثقة بأداء الموظفين. وبتتبع أدب الإدارة التربوية في السياق التعليمي لم يقف الباحث على أي دراسة تناولت العلاقة بين القيادة المُمكنة وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة التعليمية في سياق مدارس التربية الخاصة؛ ولذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة بين القيادة المُمكنة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف للقيادة المُمكنة، وما علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدّة أسئلة، وهي:

- ١- ما درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف للقيادة المُمكنة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة المُمكنة لقادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي التربية الخاصة في محافظة الطائف حول تقديراتهم لممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، والخبرة)؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديراتهم لسلوك مواطنهم التنظيمية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، والخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف للقيادة المُمكِنَة من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- التعرف على درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف للقيادة المُمكِنَة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
- ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي التربية الخاصة في محافظة الطائف حول تقديراتهم لممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكِنَة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، والخبرة).
- ٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديراتهم لسلوك مواطنهم التنظيمية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، والخبرة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ١- تكمن أهمية الدراسة في الفئة التي تناولتها من معلمي التربية الخاصة؛ إذ إن هذه الفئة من المعلمين بحاجة إلى العمل في ظل قيادة فاعلة تُعزِّز من قدراتهم، وترفع من طموحاتهم، وتدفع من همهم لتحقيق أفضل الإنجازات، وزيادة الفاعلية التعليمية بما ينعكس إيجاباً على الطلبة من ذوي الإعاقة الذين هم بحاجة إلى اهتمام ورعاية أكثر من غيرهم من الطلاب.
- ٢- تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول أسلوب القيادة المُمكِنَة الذي يُعدّ أحد الأساليب الفاعلة في تحقيق العديد من النتائج التنظيمية، وزيادة الفاعلية المؤسسية، وتحفيز سلوكيات إيجابية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز الثقة

بأدائهم، وتعزيز معنى وأهمية العمل لديهم، وتمكينهم من المشاركة في صناعة القرار، ودعم استقلاليتهم في أداء مهامهم.

٣- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية الذي يُعدّ سلوكًا إيجابيًا مرغوبًا في البيئة المدرسية؛ لكونه ينطوي على قيام المعلم بأدوار تطوعية وإضافية خارج عمله الأساسي بشكل يعكس سلوكه الحضاري ووعيه الذاتي للإسهام في رفع مستوى كفاءة المدرسة وفعاليتها التنظيمية.

٤- يمكن أن تُوفّر نتائج هذه الدراسة معلومات للقادة في مدارس التربية الخاصة والمسؤولين في إدارات التعليم لاستخدام أساليب قيادية فعالة في إدارة تلك المدارس مثل القيادة المُمكنة، وتزوّدهم بمعلومات حول علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتدفعهم إلى بناء الخطط واتخاذ الإجراءات والاستراتيجيات المناسبة للمحافظة على زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

٥- يمكن أن تُوفّر نتائج هذه الدراسة معلومات للقائمين على برامج التدريب التربوي تساعد في تصميم وتخطيط البرامج التدريبية وبناء الحقائق التدريبية الموجهة لقادة المدارس من أجل أن تُعزّز من ممارستهم لسلوكيات القيادة المُمكنة، وكذلك تنفيذ برامج عن آليات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

٦- من المؤمل أن تُثري نتائج هذه الدراسة الأبحاث في مجال القيادة التعليمية في مدارس التربية الخاصة، وتزوّد الباحثين بمعلومات قد تساعدهم على إجراء دراسات وأبحاث أخرى في السياق التعليمي عمومًا وفي سياق مدارس التربية الخاصة على وجه الخصوص.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة متغيرين رئيسيين: المتغير الأول: القيادة المُمكنة بأبعادها التالية (تعزيز معنى العمل، المشاركة في صنع القرار، الثقة بالأداء العالي، الاستقلالية من القيود البيروقراطية)، أما المتغير الثاني: فهو سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها التالية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري).

الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على المعلمين في مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢١م).

مصطلحات الدراسة:

القيادة المُمكنة:

يُعرّفها آهرني (Ahearne et al., 2005) على أنها: سلوكيات القائد التي تساهم في تعزيز أهداف العمل وأهميته؛ من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، وإظهار الثقة بأداء الموظفين.

كما يُعرّفها برسولي وونعرورة (٢٠١٩) على أنها: عملية إعادة توزيع أو نقل سلطة صناعة القرار إلى الأفراد الذين لا يملكونها، ومنح الفرد سلطة لممارسة وظيفته، بحيث يكون أقدّر على حل مشاكل العمل، وأكثر مساهمةً في تخطيط وتنفيذ المهام.

وفي ضوء ذلك يمكن للباحث تعريف القيادة المُمكنة إجرائياً على أنها: ذلك النمط القيادي الذي يتبناه قائد المدرسة كأسلوب تشاركي يستند على المشاركة في صنع القرارات وإظهار الثقة في أداء المعلمين، وتُعزّز أهمية العمل لديهم، بالإضافة إلى دعم استقلاليتهم في أداء مهامهم.

سلوك المواطنة التنظيمية:

يُعرّفها مناصرية وبن ختو (٢٠١٥) على أنها: تلك التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو مُحدّد رسمياً في المؤسسة، والتي تتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرةً والصريحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويُعرّف الباحث المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنها: تلك السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها معلم التربية الخاصة طوعاً لا كرهاً، وكأنما يحمل على عاتقه همّ نجاح مدرسته فيبادر بالقيام بأعمال ومهام إضافية خارج نطاق دوره الأساسي، للإسهام في تحقيق أهداف العملية التعليمية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

الإطار النظري:

أولاً: القيادة المُمكنة

ظهرت القيادة المُمكنة كأسلوب جديد جاء لمعالجة إشكالات موجودة داخل بيئات العمل، ومن تلك الإشكالات: البيروقراطية، والسلطوية، واللامركزية، وعدم إعطاء الاهتمام المناسب للعاملين؛ مما أدى إلى حدوث فجوة داخلية بين الموظفين والرؤساء. وقد تزايد الاهتمام بنمط القيادة المُمكنة من قبل العلماء تأثراً بنزعة التمكين الإداري الذي يقوم على فكرة أساسية مفادها: أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، فكان ذلك سبب لظهور نمطين للتمكين: التمكين النفسي، والتمكين الإداري؛ ليظهر بعد ذلك ما يسمى بالتمكين الهيكلي الذي انطلقت منه فكرة القيادة المُمكنة (العتيبي، ٢٠٠٩). وظهرت القيادة المُمكنة كنمط قيادي مع بدايات القرن الميلادي الحالي على يد آرنولد وآخرين (Arnold et al., 2000)، وتطور على يد آهرني وآخرين (Ahearne et al., 2005).

مفهوم القيادة المُمكنة:

بالرجوع إلى الأدبيات النظرية بهدف البحث عن معنى وتعريف لمفهوم القيادة المُمكنة نجد أن أغلب الأبحاث والدراسات تتفق على نقاط مشتركة في معنى القيادة المُمكنة، وهي أنها تعني تخلي القائد عن بعض مهامه، وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لتولي المهام القيادية التي تعنى بإصدار الأوامر، وتنفيذ المهام بهدف تشجيعهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم في تحقيق الأهداف والواجبات المنوطة بهم، وأن الدور القيادي أصبح مشتركاً بين القادة والمرؤوسين. ومن أشهر تلك

التعريفات تعريف آرنولد ورفاقه (Arnold et al., 2000) بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعنى بمشاركة القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وتدريبهم وتوجيههم، وإظهار الاهتمام والتفاعل مع الفريق حيث يقوم المديرون الممكنون بتقديم التشجيع والدعم الوجداني والاجتماعي للتابعين وبناء الثقة والانفتاح معهم. ويرى آهرني وفريقه (Ahearne et al., 2005) أن القيادة المُمكِنَة تشير إلى مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة الموجهون بالتمكين فهم يشاركون مرؤوسيهم في السلطة والنفوذ، ويشجعون القيادة الذاتية لدى التابعين، ويمنحونهم حرية أكبر في العمل إلى جانب تحريرهم من القيود البيروقراطية، ويدعمون استقلاليتهم في أداء مهامهم، كما يعملون على تدعيم وتعزيز معنى العمل وقيمته، فضلاً عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وإظهار الثقة في الأداء. بينما يعرفها العائدي وآخرون (٢٠١٦) إلى أنها استراتيجية إدارية تقوم على قوة التصرف، واتخاذ القرار المناسب بالمشاركة الفعلية في الإدارة بهدف إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا. ويعرف الباحث القيادة المُمكِنَة بأنها: ذلك النمط القيادي الذي يتبناه قائد المدرسة كأسلوب تشاركي يستند إلى المشاركة في صنع القرارات وإظهار الثقة في أداء المعلمين، وتعزيز أهمية العمل لديهم، بالإضافة إلى دعم استقلاليتهم في أداء مهامهم مع تزويدهم بالخبرات والمعارف والأنشطة التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف.

من خلال استعراض التعريفات السابقة للقيادة المُمكِنَة يمكننا تحديد عدة سمات لها تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية التي تهتم بالقائد وعلاقته بالمرؤوسين واستخلاصها في النقاط الآتية:

- مشاركة القرار بين القائد والمرؤوسين.
- تفويض السلطة للمرؤوسين في أداء بعض المهام.
- منح المرؤوسين مستويات أكبر من الثقة في أداء مهامهم.
- زيادة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين في تحقيق الأهداف.
- زيادة الوعي لدى الموظف بمعنى وأهمية العمل الذي يقومون به.

أهمية القيادة المُمكنة:

للقيادة المُمكنة أهمية بالغة في تحقيق العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية على المستويين: الفردي والتنظيمي؛ لما للتمكين القيادي في العمل أهمية في استخراج طاقات وإبداعات العاملين القصوى، ويسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، ويعزز الولاء التنظيمي لديهم لتحقيق أهداف المنظمة (العايدي وآخرون، ٢٠١٦). كما أن القيادة المُمكنة تساعد في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظف، مثل: دراسة آهربي وآخرين (Ahearne et al., 2005) التي أكدت التأثير الإيجابي للقيادة المُمكنة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، ودراسة تايب (٢٠١٩) التي أثبتت إيجابية التأثير للقيادة المُمكنة على سلوك المشاركة بالمعرفة لدى المرؤوسين. كما تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة المُمكنة لها دور في دعم العامل النفسي لدى الموظف، ومن تلك الدراسات دراسة كوندو وآخرين (Kundu et al., 2019) التي وجدت أن القيادة المُمكنة لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي للمرؤوسين، وفي السياق ذاته أكدت دراسة المناجعة وغادي (٢٠١٨) أن القيادة المُمكنة لها تأثير غير مباشر على السعادة في العمل، كما أكدت الدراسات إيجابية التأثير للقيادة المُمكنة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل دراسة مرزوق وآخرين (٢٠١٧)، وآهربي (Ahearne, 2000)، ودراسة لي ورفاقه (Li et al., 2016). وفي السياق التعليمي تؤكد العديد من الدراسات أن للقيادة المُمكنة أثرًا إيجابيًا على المعلمين حيث تشير دراسة قورازيس (Gkorezis, 2016) إلى أن للقيادة المُمكنة أثرًا على تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين. كما أن تمكين المعلمين يساعد المدرسة على الاستجابة لتلبية احتياجاتها، وتحقيق مطالب المجتمع المحلي (العايدي، ٢٠١٦). ويؤمل أن أسلوبًا بهذه المضامين وهذه الممارسات إذا ما تم تطبيقه في السياق التعليمي سيسهم في رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته، وأنه سيكون له تأثير مباشر على تحقق الكثير من السلوكيات الإيجابية لدى المعلم مقارنةً بقدرته على تحقيق تلك السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين في السياقات الأخرى.

أبعاد القيادة المُمكنة:

تعزيز معنى العمل: يشير هذا البعد إلى المدى الذي يحسن فيه القائد من إدراك المرؤوسين لمعنى عملهم من خلال السلوكيات المتنوعة للقائد، مثل: تحديد الأهداف الملهمة، وشرح أثر عملهم وارتباطه بالفعالية الإجمالية للمنظمة، وفهم تناسق وظيفته في الصورة الكلية للمنظمة (مرزوق وآخرين، ٢٠١٧). ويعرفه برسولي ونعرورة (٢٠١٩) بأنه تلك السلوكيات التي يظهرها القائد من خلال الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية. وبالنظر إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات القيادة المُمكنة في هذا البعد من خلال قيام مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على فهم كيفية ارتباط أهدافهم بأهداف المدرسة، ومدى تأثير أعمالهم على فاعليتها ودوره في المدرسة.

المشاركة في صنع القرار: فالقادة عليهم اعتماد أسلوب المشاركة في القرار، وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة من ضمن إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة (برسولي ونعرورة، ٢٠١٩). وبالإشارة إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات القيادة المُمكنة في هذا البعد من قيام مدير المدرسة بإتاحة الفرصة للمعلمين في اتخاذ القرارات، والأخذ بالمشورة منهم، والتماس آرائهم في القرارات المتعلقة بهم.

الثقة في الأداء العالي: يشير هذا البعد إلى المدى الذي يظهر فيه القائد ثقته في الأداء العالي لمرؤوسيه، واعتقاده في قدرتهم على التحسين، وإدارة متطلبات وظيفتهم (مرزوق وآخرون، ٢٠١٧). وبالتطبيق على السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات القيادة المُمكنة في هذا البعد من خلال اعتقاد مدير المدرسة بقدره معلميه على أداء المهام بشكلٍ فاعل، وقدرتهم كذلك على التطوير والتخطيط، والثقة في أدائهم.

الاستقلالية من القيود البيروقراطية: يشير هذا البعد إلى المدى الذي يساعد فيه القائد رؤوسيه

على الاستقلالية، وتخفيف القيود البيروقراطية أي منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل من خلال توضيح الرؤية، وتحديد الأطر الإرشادية، ونظم الرقابة (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٥). وبالنظر إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات القيادة المُمكنة في هذا البعد من خلال قيام مدير المدرسة بمنح رؤوسيه الحرية التامة والكاملة في التصرف وأداء مهامهم، وتذليل كل ما من شأنه أن يعيق تقدمهم في تحقيق أهدافهم ويدعم نجاحهم، واتخاذهم لقرارات سريعة تلبي احتياجات المستفيدين.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

تعاني الكثير من المؤسسات والمنظمات من مظاهر وأعراض سلوكية سلبية عديدة ومختلفة من قبل منتسبيها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة، ومنها: الإهمال، وعدم الجد والاجتهاد من قبل الأفراد داخل تلك المنظمة في إنجاز المهام المنوطة بهم. وقد حظيت تلك السلوكيات السلبية على الكثير من الدراسات البحثية لمحاولة تقليلها والتغلب عليها إلى أن ظهر علم النفس الإيجابي في أوائل التسعينيات على يد سليجمان (Seligman, 1998) الذي ركز على السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد، مما دعا المنظمات للبحث والكشف عن السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين وتمييزها وتعزيزها. ويأتي سلوك المواطنة التنظيمية كإحدى تلك السلوكيات الإيجابية الطوعية التي يقوم بها الموظفون تجاه المنظمة، والتي يمكن أن تساعد في تقليل الفجوة التي سببتها تلك السلوكيات السلبية. "وعلى الرغم من تشبيه كاتز Katz لأهمية وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينيات، حيث استخدم مصطلح المواطنة التنظيمية على يد دنيس أورجان Dennis Organ الذي يعتبر المؤسس لهذا المفهوم الإداري، وقد عمد أورغان إلى البحث في هذا المفهوم بعمق ليصبح مجالاً من مجالات حقل السلوك التنظيمي، ويترسخ من خلال اعتماده على مفاهيم الفلسفة السياسية والعلوم السياسية؛ لأنهما يهتمان بمفهوم المواطنة عموماً" (آيت، ٢٠١٤، ص ١٦٤).

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر أوجان (Organ, 1988) هو أول من عرّف سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: سلوك تطوعي، يقوم به الفرد، يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته، ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين (الطعامسة وحسب الله، ٢٠١٥). وقد عرفه كونوفسكي وبوغ (Konovsky & Pugh 1994) بأنه سلوك وظيفي تطوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة، وفي ذات السياق يعرفه مورمان ونيهوف (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافي، أو ذلك السلوك الاختياري الذي يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة (أورد في: آيت، ٢٠١٤). ويُعرّفه حمزة (٢٠١٥) بأنه: سلوك يفوق المهام المطلوب إنجازها، وهو غير مُحدّد ضمن التوصيف الوظيفي الرسمي، وهو أيضًا سلوك طوعي يقوم به الفرد برغبته دون إلزام، ولا يُخصّص له مكافأة رسمية في نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويتضمّن هذا السلوك معاني إيثارية وتعاونية، ويسهم في زيادة مستويات الأداء والفاعلية وتحقيق التنظيم لأهدافه. ويُعرّف الباحث المواطنة التنظيمية إجرائيًا في السياق المدرسي بأنها: تلك السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها معلم التربية الخاصة طوعًا لا كرهًا، كأنما يحمل على عاتقه همّ نجاح مدرسته فيبادر بالقيام بأعمال ومهام إضافية خارج نطاق دوره الأساسي، للإسهام في تحقيق أهداف العملية التعليمية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

مما لا شك فيه أن أي عمل إضافي يقوم به الفرد داخل المنظمة يهدف إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة، حيث تعد المواطنة التنظيمية ذات أهمية عالية، وذلك لأنها تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتدعم تقدمها، حيث يرى حسين (٢٠١٥) إن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية يقلل من حجم الاحتياجات والإضرابات والمشكلات المؤسسية التي يقوم بها العمال أو الموظفون في المؤسسات المختلفة، ويزيد الرضا الوظيفي للموظف. وقد لخص السعود وسلطان (٢٠٠٨) حسب الكثير من الباحثين بعض الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في أنه يساعد في تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، ويزيد مستوى الحماس في الأداء ورفع الروح المعنوية،

ويرفع من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء إلى مؤسساتهم، كما يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، ويوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، ويزيد من فعالية الأداء وكفاءته، ويقلل من مستوى التسرب الوظيفي.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الإيثار: يتجسد هذا البعد في مساعدة الموظف لزملائه تطوعاً منه لحل المشكلات المتعلقة بالعمل؛ لكي يكونوا أكثر كفاءة، مع التخفيف من الأعباء المترابطة لدى المتغيبين منهم، وتقديم الدعم والمساعدة للموظفين الجدد. (حمزة، ٢٠١٥). وبالنظر إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلم في هذا البعد من خلال قيامه بمساعدة زملائه في التخفيف من الأعباء عليهم، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تعترضهم، والتطوع للقيام بأعمالهم في حال غيابهم، وتوجيه المعلمين الجدد وإرشادهم مهنيًا.

الكرامات: هو سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين وبينهم وبين العملاء، ويطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل من خلال تقديم النصائح والإرشادات والمعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والأخذ برأيهم قبل اتخاذ القرارات (آيت، ٢٠١٤). وبالنظر إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلم في هذا البعد من خلال احترام خصوصيات زملائه وحقوقهم، ومشاورتهم في اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم، وإطلاعهم على الأنشطة والدروس التي يعدها ليستفيدوا منها، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية التي تساعد في تجويد أدائهم.

الروح الرياضية: يرى حمزة (٢٠١٥) أن الروح الرياضية تعني تجاهل المشكلات البسيطة والتسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون تذمر وتقبل الموظف لكل الأمور، حتى ولو كانت تسير في الاتجاه المعاكس لرغبته، وتقبل النقد البناء، والتفكير في مشكلات التنظيم بصورة تفوق التفكير في المشكلات الشخصية.

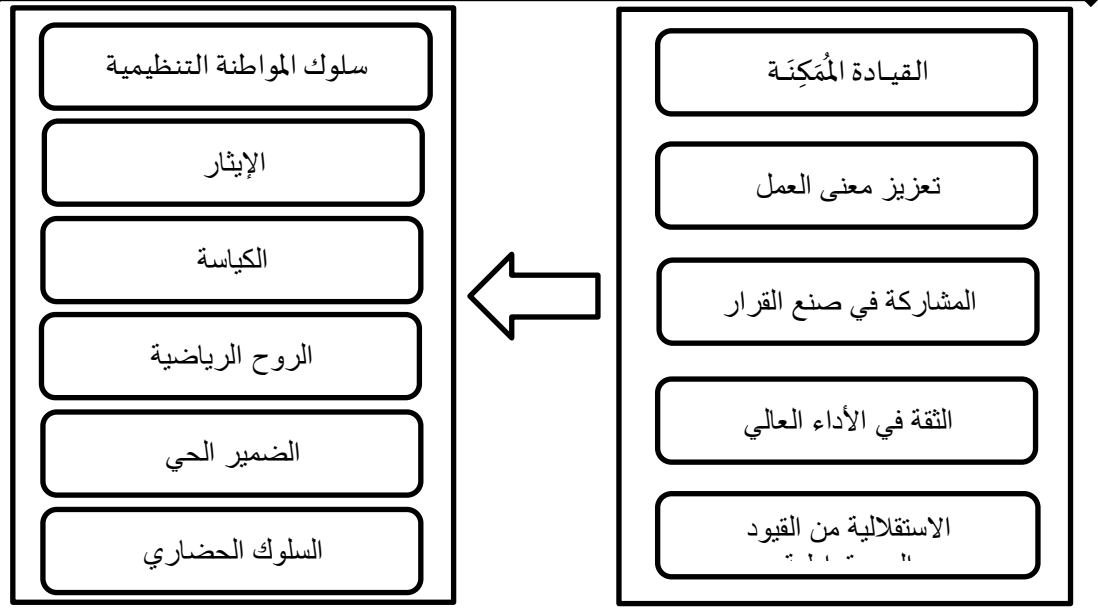
وبالنظر إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلم في هذا البعد من خلال قيامه بالتغاضي عن المضايقات البسيطة التي قد يواجهها في المدرسة، وتقبل نقد الآخرين وملاحظاتهم بصدور رجب، وإخفاء غضبه وانفعاله عن جميع من في المدرسة، مع مبادرته بتقديم العذر في حال أخطأ عليه أحد.

الضمير الحي: يعرفه مرسال وإبراهيم (٢٠١٧) بأنه إخلاص الفرد لمثاليات يضعها معياراً لسلوكه، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في كل المجالات. وبالنظر إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلم في هذا البعد من خلال تقديمه لمبادرات ومقترحات تحسّن المدرسة وتطورها، والتعاون مع أولياء أمور الطلاب لرفع مستويات تحصيلهم، والمحافظة على موارد المدرسة وممتلكاتها على نحو دائم، والحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.

السلوك الحضاري: يشير هذا البعد إلى السلوكيات والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه، ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها لحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة (الطعامسة وحسب الله، ٢٠١٥). وبالنظر إلى السياق المدرسي يمكن الاستدلال على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلم في هذا البعد من خلال متابعته بانتظام التعاميم والنشرات التربوية التي تصل إلى المدرسة، والمواظبة على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل في المدرسة، والالتزام بأنظمة العمل وضوابطه في المدرسة، والمشاركة في معظم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المدرسة.

ثالثاً: نموذج الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة وسلوك المواطنة التنظيمية

تسعى الكثير من المؤسسات التعليمية حول العالم إلى تحسين الجودة التعليمية، ورفع مستوى الكفاءة العملية والإدارية، ومن ذلك رفع جودة مخرجاتها، ورفع مستوى كفاءة طاقمها الفني والإداري، ومن أجل الوصول إلى ذلك كان لزاماً عليها دراسة كل ما من شأنه المساهمة في تحقيق هذا الهدف الأسمى، لذلك أولت تلك المؤسسات جل اهتمامها بتطوير قياداتها؛ لأنها تؤمن بأن القيادة سبب رئيسي في دفع جميع المنتسبين في أي منظمة إلى تحقيق الأهداف المزعومة لدى تلك المنظمات. ولرفع مستوى جودة العمل داخل المؤسسة التعليمية يجب توفير المناخ المناسب للكوادر التعليمية من قبل القيادات، ومن ذلك تقمص شخصيات أو أنماط أو أساليب قيادية تدعم مبادرة الكوادر لتقديم أقصى طاقاتهم، وبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، ومن تلك الأنماط نمط القيادة المُمكنة. فقد أشار العديد من الباحثين إلى أن القيادة المُمكنة لها علاقة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ونماؤها لدى العاملين خارج المؤسسات التعليمية، مثل: دراسة مرزوق وآخرين (٢٠١٧)، وآهربي (Ahearne, 2000)، ولي ورفاقه (Li et al., 2016)، وهي علاقة بدورها تعود بالنفع على المؤسسة التعليمية، وهو ما أثبتته الدراسات العلمية والبحثية كدراسة شرف (٢٠٠٧)، وهاشم (٢٠٠٥). وعطفاً على ماسبق، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية بين القيادة المُمكنة بأبعادها الأربعة، وهي: (تعزيز معنى العمل، والمشاركة في صنع القرار، والثقة بالأداء العالي، والاستقلالية من القيود البيروقراطية) لدى قادة مدارس التربية الخاصة، وبين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، وهي: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري) لدى المعلمين، وهي علاقة يمثلها الشكل (١):



الشكل (١): نموذج تصوري لطبيعة العلاقة بين القيادة المُمكنة بأبعادها الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير القيادة المُمكنة

دراسة آهربي وآخرين (Ahearne et al., 2005) التي هدفت إلى بناء مقياس للقيادة المُمكنة لقياس تأثير سلوك القيادة التمكينية على رضا العملاء، والأداء الوظيفي، من خلال إجراء عشرة مقابلات مع مندوبي المبيعات، وعشرة مقابلات مع مديري المبيعات تم تقييم سلوك القيادة التمكينية وفق أربعة أبعاد وهي: (تعزيز معنى العمل، المشاركة في صنع القرار، الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية من القيود البيروقراطية). تم تكييف المقياس مع مجال مبيعات المستحضرات الصيدلانية وطبق على (٢٣١) مندوب مبيعات، وظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التمكينية على رضا العملاء، والأداء الوظيفي. وقد أجرى هوي وهسوان (Hui & Hsuan, 2011) دراسة تهدف إلى فحص القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة حسب مقياس آهربي وآخرين (Ahearne et al., 2005)، والكشف عن تأثير تماسك الفريق ومشاركة المعرفة على أداء الفريق، والكشف عن التأثير الوسيط لتماسك الفريق ومشاركة المعرفة على العلاقة بين تمكين القيادة وأداء الفريق واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبِّقت على (٢٦١)

إدارياً في سلسلة مطاعم وجبات سريعة في تايوان. وأظهرت النتائج: وجود تأثير غير مباشر للقيادة التمكينية على أداء الفريق، وارتباط تمكين القيادة بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة وتماسك الفريق، وهما دورهما مرتبطان بشكل إيجابي بأداء الفريق. وهدف هومبورستاد وآخرون (Humborstad et al., 2014) في دراستهم إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التمكينية حسب مقياس آهرني وآخرين (Ahearne et al., 2005) والأداء الفردي الإضافي خارج نطاق العمل. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبِّقت على (٦٥٥) محاسباً. وأظهرت الدراسة: أن انخفاض مستوى التمكين له تأثير سلبي أو محدود على أداء الفرد الإضافي خارج نطاق العمل، وأنه عندما تكون سلوكيات القيادة التمكينية على مستويات معتدلة يمكن أن يكون هناك قدر أكبر من الغموض فيما يتعلق بكيفية تقاسم مسؤوليات صنع القرار. بينما دراسة قورازيس (Gkorezis, 2016)؛ هدفت للكشف عن العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الإبداعي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي التنبؤي من خلال قائمة الاستقصاء التي طُبِّقت على (٢٠١) من معلمي التعليم العام. وأظهرت النتائج: أن استكشاف المعلمين يتوسط العلاقة بين تمكين القيادة والسلوك الإبداعي في العمل. وجاءت دراسة مرزوق وآخرين (٢٠١٧) للكشف عن أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجّه نحو المنظمة كدراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، والكشف عن العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجّه نحو المنظمة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق مقياس آهرني وآخرين (Ahearne et al., 2005) على (٣٦٨) من العاملين. وأظهرت النتائج: وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بأبعادها الأربعة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجّه نحو المنظمة، وأن هناك علاقة ارتباطية خطية موجبة بينهما، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجّه نحو المنظمة تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، فيما وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم حول تصوراتهم لتوافر سلوك المواطنة التنظيمية الموجّه نحو المنظمة لديهم تبعاً لمتغير النوع. وهدفت دراسة المناجعة وغادي (٢٠١٨) إلى معرفة أثر القيادة بالتمكين على السعادة في العمل

من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات في جنوب الأردن. وأظهرت النتائج: عدم وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في السعادة في بيئة العمل، في حين يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في صقل العلاقات والمهام، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً مباشراً للقيادة بالتمكين والسعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط. وسعت دراسة تايب (٢٠١٩) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة بالتمكين حسب مقياس آرنولد وآخرين (Arnold et al., 2000) ورأس المال السيكلوجي لدى المرؤوسين وممارستهم لسلوكيات المشاركة بالمعرفة، وتحديد الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال السيكلوجي لدى المرؤوسين في العلاقة بين القيادة بالتمكين وسلوكيات المشاركة بالمعرفة التي يمارسها هؤلاء المرؤوسون. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام قائمة الاستقصاء، وطُبِّقت على (٤٠٠) من العاملين في الشركات الصناعية في مصر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة بالتمكين على كل من رأس المال السيكلوجي لدى المرؤوسين وممارستهم لسلوكيات المشاركة بالمعرفة، كما وُجد تأثير إيجابي وجوهري لرأس المال السيكلوجي لدى المرؤوسين على ممارستهم لسلوكيات المشاركة بالمعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً لرأس المال السيكلوجي كمتغير وسيط بين القيادة بالتمكين ومشاركة المعرفة. وجاءت دراسة كوندو وآخرين (Kundu et al., 2019) بهدف الكشف عن أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة حسب مقياس آهرني وآخرين (Ahearne et al., 2005) على الأداء الوظيفي: التمكين النفسي كوسيط. وتم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبانات على (٤١٨) موظفاً في المصارف الهندية، واستخدمت التقنيات الإحصائية مثل تحليل العوامل والانحدارات المتعددة. وفي البداية كشفت نتائج الدراسة: أن السلوكيات القيادية التمكينية لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي والأداء الوظيفي للمرؤوسين، وأن الأبعاد الفردية للتمكين النفسي تتوسط بشكل متسلسل في آثار تمكين سلوكيات القيادة على الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

التعليق على دراسات القيادة المُمكنة:

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أن الدراسة الحالية اتفقت ومع جميع الدراسات في تناولها موضوع القيادة المُمكنة وارتباطها بمتغيرات تنظيمية، كما اتفقت مع دراسة المناجعة وغادي (٢٠١٨)، ومرزوق وآخرين (٢٠١٧)، وتايب (٢٠١٩)، وقورازيس (Gkorezis, 2016)، وهوي وهسوان (Hui & Hsuan, 2011)، وهومبورستاد وآخرين (Humborstad et al., 2014)، وكوندو وآخرين (Kundu et al., 2019)، وأهرني وآخرين (Ahearne et al., 2005). وفيما يتعلق بمنهجية الدراسة تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة المناجعة وغادي (٢٠١٨)، ومرزوق وآخرين (٢٠١٧)، وتايب (٢٠١٩)، وقورازيس (Gkorezis, 2016)، هوي وهسوان (Hui & Hsuan, 2011)، وهومبورستاد وآخرين (Humborstad et al., 2014)، وكوندو وآخرين (Kundu et al., 2019)، وأهرني وآخرين (Ahearne et al., 2005)، في كونها استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في أنها استخدمت نفس الأداة في جمع البيانات وهي الاستبانة، اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات من حيث العينة، واتفقت فقط مع دراسة قورازيس (Gkorezis, 2016) التي طُبِّقت في السياق التعليمي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية

هدفت دراسة سولان (Solan, 2008) إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي، والقيادة الحكيمة، وسلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي المستمر. واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، من خلال توزيع الاستبانة على (٥٤) قائداً جامعياً. وأظهرت النتائج: وجود علاقة ضعيفة بين الذكاء العاطفي والقيادة الحكيمة، ووجود علاقة معتدلة بين القيادة الحكيمة وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ضعيفة أيضاً بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وللكشف عن العلاقة بين مصادر السلطة التنظيمية لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية أجرى ألتينكورت ويالماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012) دراستهما. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الارتباطي، من خلال استبانة وُزِّعت على (٢٧٥) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بدرجة عالية، ويعتقد معلمو المدارس الابتدائية أن مديري المدارس يستخدمون مصادر الطاقة بالكامل

على مستوى عالٍ أيضًا، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي معتدل بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومصادر سلطة المديرين. وجاءت دراسة بيرنز (Burns, 2012) للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في محيط المدرسة الثانوية بولاية فيرجينيا وعلاقتها بإنجاز الطلاب. وتم استخدام منهج التحليل الارتباطي، من خلال توزيع قائمة الاستطلاع التي وُزعت على معلمين من (٣٤) مدرسة ثانوية، بالإضافة إلى الحصول على بيانات إنجاز الطلاب من موقع وزارة التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس فيرجينيا الثانوية العامة، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلاب. واستهدفت دراسة الجابر (٢٠١٥) التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على ماهية العلاقة بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتصميم استبانة وزعت لعينة مكونة من (١٠٧) من الموظفين العاملات بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى: اتفاق العينة بدرجة متوسطة في تحديدهن لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية، وكذلك اتفاق العينة بدرجة متوسطة في تحديدهن لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة. وأجرى الطريف (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس إدارة التربية والتعليم في محافظة عنيزة، والعلاقة بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال توزيع الاستبانات على (٨٨٢) معلمًا. وكشفت الدراسة عن: وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية في بعدئ ثقة المعلم بزملائه وثقة المعلم بمدير المدرسة أما ثقة المعلم بإدارة التربية والتعليم فقد كانت متوسطة، أما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاء بدرجة عالية في كل أبعاده. وقام اللحياني وآخرون (٢٠١٧) بدراسة سعت إلى استقصاء العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوك مواطنة معلمي المرحلة

الثانوية بمدينة مكة المكرمة. استخدم الباحث المنهج الارتباطي، من خلال استبانة وُزعت على (٣٠٥) من المعلمين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية حول واقع المناخ المدرسي السائد تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية، فيما وُجدت فروق حول تقديرهم لهذا المناخ المدرسي السائد تعزى لاختلاف خبراتهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية حول واقع سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن تعزى (للمؤهل العلمي، الخبرة)، وتوجد علاقة ارتباطية (موجبة) متوسطة القيمة بين المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وهدفت دراسة العنزي (٢٠١٨) إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك والمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، من خلال استبانة وُزعت على (٢٠٠٩) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى الدعم التنظيمي جاء بدرجة إدراك عالية، كما جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة توافر عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة عالية دالة إحصائياً بين درجة مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن ومستوى سلوك المواطنة. وهدفت دراسة أحمد (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الطائف، وكذلك التعرف على درجة مستوى الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وتعرّف طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الارتباطي، من خلال استبانة وُزعت على (١٢٠) موظفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر للذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن مستويات الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩) فهدفت إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة على عينة مكونة من (١٩٧) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة لدى المعلمات في المناطق النائية جاء بدرجة عالية، وتبين أن هناك تأثيراً سلبياً للاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. وللكشف عن آثار الثقة لدى المعلمين على استعدادهم لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الفعالية الذاتية كمتغير وسيط استخدمت دراسة شونغ وآخرين (Choong, et al., 2020) المنهج الارتباطي، من خلال استبانة طُبِّقت على (٤١١) معلماً في المرحلة الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقة والفعالية الذاتية للمعلمين (التدريس العام والتعليم الشخصي) مرتبطة بشكل إيجابي بالمواطنة التنظيمية، بينما توصلت الدراسة أن الثقة في المديرين والزملاء والعاملين تأثير غير مباشر على المواطنة التنظيمية من خلال الفعالية الذاتية كمتغير وسيط.

التعليق على دراسات سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أن الدراسة الحالية تتفق في كونها تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ومتغيرات مستقلة أخرى مع دراسة سولان (Solan, 2008)، وألتينكورت ويالماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012)، وبيرنز (Burns, 2012)، والجابر (٢٠١٥)، والطريف (٢٠١٥)، واللحياني وآخرين (٢٠١٧)، والعنزي (٢٠١٨)، وأحمد (٢٠١٨)، وغيث والحارثي (٢٠١٩). في حين تختلف مع دراسة شونغ وآخرين (Choong et al., 2020) في أنها قاست أثر الثقة لدى المعلمين كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من خلال المتغير الوسيط وهو الفعالية الذاتية. كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وتدعم الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري للدراسة، واختيار المنهجية والأدوات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى تفسير النتائج ومناقشتها. ومما يُميّز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها الأولى في تناول القيادة المُمكّنة على مستوى المملكة العربية السعودية -

على حد علم الباحث، وأنها من أوليات الدراسات التي تناولت القيادة المُمكنة في السياق التعليمي عامةً والتربية الخاصة على وجه الخصوص على المستويين الإقليمي والعربي؛ الأمر الذي سيعطيها أهمية وإضافة علمية في بناء دراسات مشابهة على المستويين المحلي والإقليمي.

طريقة وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التربية الخاصة البالغ عدد معلمها (٨٩٨) معلماً ومعلمة، وفقاً للإحصائيات المتحصّل عليها من إدارة التعليم في محافظة الطائف في عام (١٤٤٢هـ)، بواقع ٥٤٢ معلماً، ٣٥٦ معلمة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٢٨١) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف، تم اختيارها بطريقة عشوائية، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٣١.٣٪) من مجتمع الدراسة الكلي، تم توزيعها وفقاً لمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	المتغيرات	
٤١.٣٪	١١٦	ذكر	الجنس
٥٨.٧٪	١٦٥	أنثى	
٢٨.١٪	٧٩	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٥١.٦٪	١٤٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٠.٣٪	٥٧	١٠ سنوات فأكثر	
١٠٠٪	٢٨١	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول (١) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من (الإناث) بنسبة (٥٨.٧٪)، بينما بلغت نسبة المعلمين (الذكور) (٤١.٣٪)، ويتضح أيضاً أن أغلب أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٥١.٦٪)، يليهم المعلمين

والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٢٨.١٪)، وكانت أقل نسبة للمعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٢٠.٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات. حيث تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة، حيث استندت الدراسة في بناء محورها الأول (القيادة المُمكِنَة) إلى مقياس القيادة المُمكِنَة الذي أعده آهربي وآخرون (Ahearne et al., 2005)، والذي تم تعريبه وتقنيه والتأكد من خصائصه السيكومترية بطريقة التحليل العاملي بواسطة القرني (٢٠٢١). أما المحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية) فاستندت الدراسة الحالية في بنائه إلى المقياس الذي أعده أورجان (organ, 1988). ولقد تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكِنَة، ويتكون من (١٢) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد بيّنها كالتالي:

البعد الأول: تعزيز معنى العمل، وتكون من (٣) عبارات.

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار، وتكون من (٣) عبارات.

البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي، وتكون من (٣) عبارات.

البعد الرابع: الاستقلالية من القيود البيروقراطية، وتكون من (٣) عبارات.

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس ككل على ارتفاع مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكِنَة، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

المحور الثاني: درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ويتكون من (٢٠) عبارة

مقسمة على خمسة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الإيثار، ويتكون من (٤) عبارات.

البعد الثاني: الكياسة، ويتكون من (٤) عبارات.

البعد الثالث: الروح الرياضية، ويتكون من (٤) عبارات.

البعد الرابع: الضمير الحي، ويتكون من (٤) عبارات.

البعد الخامس: السلوك الحضاري، ويتكون من (٤) عبارات.

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس ككل على ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (دائماً - عادة - أحياناً - نادراً - أبداً).

صدق أداة الدراسة: لقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

(أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة

للقيادة المُمكنة): حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط

بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما

يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد الرابع الاستقلالية من القيود البيروقراطية		البعد الثالث إظهار الثقة في الأداء العالي		البعد الثاني المشاركة في صنع القرار		البعد الأول تعزيز معنى العمل	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٨٦٨	١٠	**٠.٨٨١	٧	**٠.٨٨٠	٤	**٠.٩١٢	١
**٠.٩٠٨	١١	**٠.٩١٨	٨	**٠.٨٧١	٥	**٠.٨٩٦	٢
**٠.٨٦٢	١٢	**٠.٩١٩	٩	**٠.٨٣٢	٦	**٠.٨٨٢	٣

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يبين جدول (٢) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكِنَة) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

ب) **الصدق البنائي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكِنَة):** تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط

بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: تعزيز معنى العمل	**٠.٨٢٤
٢	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	**٠.٨٦٧
٣	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	**٠.٧٩٦
٤	البعد الرابع: الاستقلالية من القيود البيروقراطية	**٠.٨٦٣

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٧٩٦ - ٠.٨٦٧)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة.

ج) **صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى**

المعلمين): تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات

كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد الأول الإيثار		البعد الثاني القياسية		البعد الثالث الروح الرياضية		البعد الرابع الضمير الحي		البعد الخامس السلوك الحضاري	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٧٣٦	١٧	**٠.٧٨٧	٢١	**٠.٧٩٩	٢٥	**٠.٨٠٠	٢٩	**٠.٨٤٢	٢٩
**٠.٨٠٣	١٨	**٠.٧٨٢	٢٢	**٠.٧٨١	٢٦	**٠.٧٧٢	٣٠	**٠.٨١٥	٣٠
**٠.٧٦٨	١٩	**٠.٨٣٢	٢٣	**٠.٧٣٣	٢٧	**٠.٧٣٢	٣١	**٠.٨٣٤	٣١
**٠.٨١٢	٢٠	**٠.٨٥٢	٢٤	**٠.٧٣٣	٢٨	**٠.٦٦٠	٣٢	**٠.٨٠٣	٣٢

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول (٤) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات للمحور الثاني.

د) الصدق البنائي للمحور الثاني (درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين):

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الثاني من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي: جدول (٥): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: الإيثار	*٠.٧٥١
٢	البعد الثاني: الكياسة	*٠.٨٠٥
٣	البعد الثالث: الروح الرياضية	*٠.٧٠٢
٤	البعد الرابع: الضمير الحي	*٠.٧٤٦
٥	البعد الخامس: السلوك الحضاري	*٠.٦٨٣

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمس التي يتكون منها المحور الثاني والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٦٨٣ - ٠.٨٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات

باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (٣-٩) التالي:
جدول (٦): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البيانات	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	٣	٠.٨٨
٢	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	٣	٠.٨٣
٣	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	٣	٠.٨٩
٤	البعد الرابع: الاستقلالية من القيود البيروقراطية	٣	٠.٨٥
	المجموع الكلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة)	١٢	٠.٩٣
١	البعد الأول: الإيثار	٤	٠.٨٧
٢	البعد الثاني: الكياسة	٤	٠.٨٢
٣	البعد الثالث: الروح الرياضية	٤	٠.٨٦
٤	البعد الرابع: الضمير الحي	٤	٠.٨١
٥	البعد الخامس: السلوك الحضاري	٤	٠.٨٣
	المجموع الكلي للمحور الثاني (درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين)	٢٠	٠.٨٩

يتضح من جدول (٦) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٣ - ٠.٨٩)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٩٣)، كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨١ - ٠.٨٦)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠.٨٩). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

تصحيح الاستبانة ومحك تفسير النتائج: تم تصحيح الاستبانة من خلال تحديد درجة الاستجابة

بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة أوافق بشدة / دائماً، والدرجة (٤) للاستجابة أوافق / عادةً، والدرجة (٣) للاستجابة محايد / أحياناً، والدرجة (٢) للاستجابة لا أوافق / نادراً، والدرجة (١) للاستجابة لا أوافق بشدة / أبداً، وذلك بناء على الفئات التالية:

جدول (٧) محك تفسير نتائج فقرات الاستبيان

الفئة	١,٨٠-١	-١,٨١ ٢.٦٠	-٢,٦١ ٣.٤٠	-٣,٤١ ٤.٢٠	٥-٤,٢١
درجة الموافقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

خامساً: الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول:

والذي نص على: "ما درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول حول درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة، وفقرات كل بعد ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد وفقرات كل بعد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويبين ذلك الجداول التالية:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٣	إظهار الثقة في الأداء العالي	٣.٨٦	٠.٨٩٠	١	عالية
٤	الاستقلالية من القيود البيروقراطية	٣.٥٦	١.٠٠٦	٢	عالية
١	تعزيز معنى العمل	٣.٤٥	١.٠٠٩	٣	عالية
٢	المشاركة في صنع القرار	٣.١٧	١.٠٣٨	٤	متوسطة
	المجموع الكلي	٣.٥١	٠.٨٢٧		عالية

يتبين من جدول (٨) أن ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة (٣.٥١)؛ ويفسر الباحث ذلك بأن قادة مدارس التربية الخاصة يدركون معنى ومفهوم القيادة المُمكنة ويعملون على ترسيخ مضامينها وأبعادها في أساليبهم القيادية باعتبارها آثارها الإيجابية على سلوكيات المعلمين واسهامها في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها وتطلعاتها، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة قورازيس (Gkorezis, 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس العامة في التعليم الابتدائي والثانوي اليونانية جاءت بدرجة متوسطة، كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، ويعزو الباحث لأن المهارات والممارسات التي يتطلبها هذا البعد من المهارات الناعمة التي يستطيع قادة المدارس امتلاكها وبالتالي توظيفها واستخدامها في تعزيز وتشجيع المعلمين، كما قد يعود ذلك إلى أن قادة المدارس يدركون أهمية التعزيز المعنوي والحفز الذاتي للمعلمين لإظهار قدراتهم واستخدامها لأقصى حد ولذا فهم يرسخون الممارسات التي تعزز الثقة في أداء المعلمين لما لها من

انعكاسات هامه في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، ويليه في الترتيب الثاني ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (الاستقلالية من القيود البيروقراطية) بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، ثم بعد (تعزيز معنى العمل) بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).، وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (المشاركة في صنع القرار) بمتوسط حسابي (٣.١٧)، بدرجة ممارسة (متوسطة)؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن القرارات المدرسية تتراوح بين قرارات مبرمجة روتينية وقرارات أحياناً استراتيجية مصيرية فقادة المدارس عادةً ما يحاولون اشراك المعلمين في القرارات التي تتعلق بهم أو في القرارات التي يملكون حولها معارف وخبرات ومهارات تأهلهم للمشاركة فيها لكنهم من جانب آخر قد لا يتيحون لهم الفرصة في المشاركة في بعض القرارات الأخرى، وربما يكون أحد أسباب هذه النتيجة مركزية النظام التعليمي في مستوياته المختلفة والتي تميل نوعاً ما إلى تركيز السلطة في يد القائد التعليمي.

البعد الأول: (تعزيز معنى العمل):

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (تعزيز معنى العمل)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٣	يساعدني قائد مدرستي في فهم وظيفتي في اطار الصورة الكبرى للمدرسة.	٣.٥٩	١.١١٢	١	عالية
٢	يساعدني قائد مدرستي عفي فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.	٣.٥١	١.٠٨٩	٢	عالية
١	يساعدني قائد مدرستي على فهم كيفية ارتباط أهدافي مع أهداف مدرستي.	٣.٢٦	١.١٧٣	٣	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الأول : تعزيز معنى العمل	٣.٤٥	١.٠٠٩	---	عالية

يتبين من جدول (٩) السابق أن ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (تعزيز معنى العمل) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط

الحسابي العام للبعد (٣.٤٥)، وجاءت في الترتيب الأول الممارسة: (يساعدني قائد مدرستي في فهم وظيفتي في اطار الصورة الكبرى للمدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٥٩)، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يعلمون أهمية كل وظيفة من وظائف المعلمين ومدى تأثيرها على الإطار العام للمدرسة وأن العمل في المدرسة هو عمل تكاملي يستند في أساسه إلى الجماعية لجميع أفراد المدرسة بهدف تحقيق الإطار العام للمدرسة ورسالتها الكبرى، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يساعدني قائد مدرستي على فهم كيفية ارتباط أهدافي مع أهداف مدرستي) بمتوسط حسابي (٣.٢٦) بدرجة ممارسة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن القادة في المدارس الخاصة لديهم بعض القصور في ما يتصل بخلق حالة التوازن والوفاء ومحاولة جعل بيئة العمل بيئة جاذبة وصحية تسهم في تحقيق الانسجام والتعاظم بين أهداف المعلمين والأهداف الكبرى للمدرسة.

البعد الثاني: (المشاركة في صنع القرار):

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (المشاركة في صنع القرار)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٦	يلمس قائد مدرستي رأيي في القرارات التي تتعلق بي.	٣.٤٨	١.١٧٤	١	عالية
٤	يشاركني قائد مدرستي في اتخاذ العديد من القرارات.	٣.١٨	١.١٧٦	٢	متوسطة
٥	غالباً ما يستشيرني قائد مدرستي في القرارات الاستراتيجية.	٢.٨٦	١.٢٦٧	٣	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثاني : المشاركة في صنع القرار	٣.١٧	١.٠٣٨	---	متوسطة

يتبين من جدول (١٠) أن ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (المشاركة في صنع القرار) جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.١٧)، وجاء في الترتيب الأول الممارسة: (يلمس قائد مدرستي رأيي في القرارات التي تتعلق بي) بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع إلى إدراك قادة مدارس التربية الخاصة أهمية آراء المعلمين وأهمية استقصاء وجهات نظرهم خصوصاً فيما

يتعلق بتصوراتهم حول مهامهم الوظيفية وأن القادة يتمتعون بمستوى عالي من المرونة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلم نفسه، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (غالباً ما يستشيرني قائد مدرستي في القرارات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وكلاهما بدرجة ممارسة (متوسطة). بينما جاءت الممارسة: (غالباً ما يستشيرني قائد مدرستي في القرارات الاستراتيجية) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى أن قادة مدارس التربية الخاصة يميلون إلى مشاركة المعلمين في القرارات المبرمجة والروتينية التي تتعلق بمهامهم الوظيفية وتتعلق بالأنشطة الطلابية لكنهم قد يتحفظون على مشاركتهم في بعض القرارات الاستراتيجية وخصوصاً تلك التي تتعلق بمهامهم الوظيفية أو منحهم فرصة تجربة القيادة والمشاركة في القرارات الحازمة والمصيرية وقد يعزى ذلك إلى المركزية التي تكتسي النمط التعليمي في السياق المحلي.

البعد الثالث: (إظهار الثقة في الأداء العالي):

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكّنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٧	يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة.	٣.٩٠	٠.٩٣٢	١	عالية
٩	يعرب قائد مدرستي عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي.	٣.٨٥	٠.٩٩٦	٢	عالية
٨	يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التطور ولو حدثت لي بعض الأخطاء.	٣.٨٤	٠.٩٩٧	٣	عالية
المجموع الكلي للبعد الثالث : إظهار الثقة في الأداء العالي					
		٣.٨٦	٠.٨٩٠	---	عالية

يتبين من جدول (١١) أن ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكّنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٨٦)، وجاء في الترتيب الممارسة: (يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة) بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وقد يرجع إلى أن القادة يتمتعون

بنقة عالية في قدرات معلمهم ويدل ذلك على قدرة القادة على اكتشاف قدرات ومهارات المعلمين والذي أدى إلى تكوين إيمان لدى القادة بأن المعلمين قادرين على خوض المنافسة والتغلب على تلك المهام الصعبة، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التطور ولو حدثت لي بعض الأخطاء) بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). بينما جاءت الممارسة: (يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التطور ولو حدثت لي بعض الأخطاء) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى أن القادة لديهم قدر كبير من المرونة والتسامح مع الأخطاء غير المقصودة ويتعاملون مع تلك الأخطاء كمحاولات للتعلم وأنها لا تحد من قدرة المعلمين على تجربة الأشياء الجديدة والتطور الوظيفي ولا من إيمان القادة فيهم ودليل ذلك حصول تلك الممارسة على درجة ممارسة (عالية).

البعد الرابع: (الاستقلالية من القيود البيروقراطية):

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (الاستقلالية من القيود البيروقراطية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٠	يسمح لي قائد مدرستي أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة.	٣.٦٩	١.١٣٧	١	عالية
١٢	يسمح لي قائد مدرستي باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين.	٣.٥٢	١.٠٩٢	٢	عالية
١١	يبسط قائد مدرستي القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي.	٣.٤٧	١.٢٠١	٣	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع: الاستقلالية من القيود البيروقراطية	٣.٥٦	١.٠٠٦	---	عالية

يتبين من جدول (١٢) أن ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة في بعد (الاستقلالية من القيود البيروقراطية) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٥٦)، وجاء في الترتيب الأول الممارسة: (يسمح لي قائد مدرستي أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة) بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وقد يرجع إلى أن قادة

مدارس التربية الخاصة يتحلون بدرجة عالية من تمكين المعلمين في المهام المنوطة بهم ويصحب ذلك ثقتهم في إنجاز وظائفهم بكل جدية وتميز والوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للوظيفة، من خلال إعطاء المعلمين مساحة من الحرية في أداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة كتتنوع طرائق التدريس والتنوع في الأنشطة التعليمية وتجربة الأشياء الجديدة، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يبسّط قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملية) بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). بينما جاءت الممارسة: (يبسّط قائد مدرستي القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملية) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى كبر حجم المنظومة الإدارية في المدرسة وزيادة أعداد المعلمين داخل المدرسة خصوصاً أن أغلب المدارس تكون مدموجة مكانياً في نفس المدرسة من خلال دمج مدارس التعليم العامة مع مدارس التعليم الخاصة وتحت مظلة إدارية واحدة مما يزيد من المهام والأعباء على القادة.

إجابة السؤال الثاني:

والذي نص على: "ما درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني (درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة)، وقررات كل بعد، ومن ثم ترتيب الأبعاد والقررات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد

المحور الثاني
(درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة)

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
٤	الضمير الحي	٤.٣٣	٠.٦٦٢	١	عالية جداً
٥	السلوك الحضاري	٤.٣٢	٠.٧٧٣	٢	عالية جداً
٢	الكياسة	٤.٢٢	٠.٨١٣	٣	عالية جداً
٣	الروح الرياضية	٤.٠٨	٠.٧٣٩	٤	عالية
١	الإيثار	٣.٩٧	٠.٨٠٤	٥	عالية
	المجموع الكلي	٤.١٨	٠.٥٦٠		عالية

يتبين من جدول (١٣) أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤.١٨)، بانحراف معياري قدره (٠.٥٦٠)، ويفسر هذا لأن المعلمين يستشعرون مدى قوة التأثير المباشر لأعمالهم التطوعية على كفاءة وفاعلية المدرسة وأن المعلمين يتمتعون بحس مواطنة عالية تجاه قادتهم وأبنائهم الطلاب وتجاه وطنهم لذلك هم يقدمون أقصى جهودهم للوصول للهدف الأعلى والأسمى للعملية التعليمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من ألتينكورت ويالماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012)، وبيرنز (Burns, 2012)، والطريف (٢٠١٥)، والعنزي (٢٠١٨)، ودراسة غيث والحارثي (٢٠١٩) والتي أظهرت درجات مواطنة عالية لدى المعلمين. كما يتبين أن بعد (الضمير الحي) جاء في الترتيب الأول من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، ويفسر الباحث بأن المعلمين يتحلون بالسمات الإسلامية العظيمة التي تحت الإنسان المسلم على الإخلاص في العمل وإتقانه وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المدرسة ووفاء برسالة التعليم والتزاماً بقيمه ومسلّماته. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبوسمعان وآخرين (٢٠١٥) حي أظهرت الدراستين حصول بعد (الضمير الحي) على الترتيب الأول. يليه في الترتيب الثاني بعد (السلوك الحضاري) بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، ثم بعد (الكياسة) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً)، أما في الترتيب الرابع جاء بعد (الروح الرياضية) بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (الإيثار) بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)؛ وقد يرجع إلى أن المعلمين كلّ في مجاله يتسابقون لفعل الخير وتقديم الخدمة الأفضل للمستفيدين عموماً وهو أيضاً من السمات المثلى التي يوصينا بها ديننا الحنيف في قوله تعالى (وفي ذلك فليتنافس المتنافسون) ولذا يتجه المعلمون إلى خدمة بعضهم البعض والمساعدة في تقديم الأعمال التطوعية فيما بينهم. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو سمعان وآخرين (٢٠١٥) التي أظهرت حصول بعد (الإيثار) على الترتيب الأخير.

البعد الأول: الإيثارات:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في بعد الإيثارات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
١٦	أقدم يد العون لزملائي الذين يواجهون مشكلات بالعمل	٤.٢٨	٠.٨٧٥	١	عالية جداً
١٣	أعاون زملائي الذين لديهم عبء ثقيل	٤.١٠	١.٠٣٠	٢	عالية
١٥	أساعد في توجيه المعلمين الجدد دون أن يطلب مني	٣.٩٠	١.١٢٠	٣	عالية
١٤	أتطوع لأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن المدرسة	٣.٦٠	١.٢٠٠	٤	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول: الإيثارات	٣.٩٧	٠.٨٠٤	---	عالية

يتبين من جدول (١٤) أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة في بعد الإيثارات جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٩٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٠٤)، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة التي تنص على (أقدم يد العون لزملائي الذين يواجهون مشكلات بالعمل) بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، بدرجة توافر (عالية جداً)، وقد يرجع ذلك إلى القيم الإسلامية السائدة في المجتمع المدرسي والداعية إلى تقديم العون لكل محتاج وحب المساعدة ويواجهون مشاكل عوضاً عن ذلك فهي من الصفات المحمودة التي يتحلى بها الانسان المسلم وبلا شك أن هذه الصفة إحدى صفات المعلم فمهنة التعليم تقوم على سمات وصفات محمودة كثيرة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة محمد والفواز (٢٠١٨) في حصول هذه العبارة على الترتيب الأول، وفي الترتيب الأخير جاء السلوك (أتطوع لأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وجميعها بدرجة توافر (عالية). وقد يعود إلى أن المعلمين يميلون إلى إنجاز الأعمال المدرسية بشكل أكبر ومن ضمنها أعمال الزملاء المتغييبين إلا أن المعلمين

يميلون إلى خدمة زملائهم والتطوع لمساعدتهم لما لذلك من أثر بالغ في بناء العلاقات المدرسية الصحية والسليمة وبناء مناخ إيجابي تسوده الألفة والمحبة لتحقيق أهداف وتطلعات المدرسة.

البعد الثاني: الكياسة:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في بعد الكياسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة التوافر	درجة
١٧	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي بالمدرسة	٤.٧٠	٠.٨٠٥	١	عالية جداً
١٨	أتشاور مع زملائي في حالة اتخاذ قرار قد يأثر عليهم	٤.٣٧	١.٠١٤	٢	عالية جداً
٢٠	أزود زملائي بالمعلومات الضرورية التي تساعدكم في تجويد أدائهم	٤.٠٢	١.٠٧١	٣	عالية
١٩	أطلع زملائي على تحضير الدروس والأنشطة التي أعدها لفصلي حتى يستفيدون منها	٣.٧٨	١.١٩٣	٤	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني: الكياسة	٤.٢٢	٠.٨١٣	---	عالية جداً

يتبين من جدول (١٥) أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة في بعد الكياسة جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٢٢) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨١٣)، وجاء في الترتيب الأول من سلوكات الكياسة (أحترم حقوق وخصوصيات زملائي بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٧٠)، وقد يرجع إلى أن المعلمين يتحلون بسلوك حضاري ومهذب في احترامهم لخصوصيات وحقوق زملائهم مما يكسبهم درجة أعلى من الاحترام المتبادل بينهم وبين زملائهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو سمعان وآخرين (٢٠١٥) والتي أظهرت حصول هذه العبارة من بعد الكياسة على المرتبة الثالثة. وفي الترتيب الأخير جاء السلوك (أطلع زملائي على تحضير الدروس والأنشطة التي أعدها لفصلي حتى يستفيدون منها) بمتوسط حسابي

(٣.٧٨) وكلاهما بدرجة توافر (عالية)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين يمتلكون وعياً عالياً بأهمية تشارك المعرفة وتبادلها مع زملاء العمل لما لذلك من أثر في معالجة أوجه القصور التي قد تكون لدى البعض والاستفادة أيضاً من نقاط القوة والقدرات المتوافرة لدى الزملاء الآخرين.

البعد الثالث: الروح الرياضية:

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في بعد الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٢٤	إذا أخطأت في حق أحد بالمدرسة أبادر بتقديم الاعتذار	٤.٣٢	٠.٨٥٩	١	عالية جداً
٢٣	أحرص على إخفاء غضبي وانفعالي عن جميع من في المدرسة	٤.٠٧	٠.٩٨٣	٢	عالية
٢٢	أقبل نقد وملاحظات الآخرين بصدق ورحب	٣.٩٨	٠.٩٩٤	٣	عالية
٢١	أتغاضى عن المضايقات البسيطة التي قد أواجهها في المدرسة	٣.٩٦	١.٠١٠	٤	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث: الروح الرياضية	٤.٠٨	٠.٧٣٩	---	عالية

يتبين من جدول (١٦) أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة في بعد الروح الرياضية جاءت بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٠٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٣٩)، وجاء في الترتيب الأول من سلوكيات الروح الرياضية (إذا أخطأت في حق أحد بالمدرسة أبادر بتقديم الاعتذار) بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، بدرجة توافر (عالية جداً)، وقد يعود إلى أن الاعتذار من الشيم والصفات المثلى التي تدل على سمو أخلاق المعلم والإنسان ككل وأن المعلمين يعلمون مدى أهمية الإعتذار في حال اعترافهم بأخطائهم وأن ذلك يزيد من اللحمة والتقارب بين مجتمع المعلمين والزملاء داخل المدرسة. وفي الترتيب الأخير جاء السلوك (أتغاضى عن المضايقات البسيطة التي قد أواجهها في المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وجميعها بدرجة توافر (عالية). وقد يرجع ذلك

إلى أن المعلمين يسعون إلى جعل البيئة المدرسية بيئة خالية من المشاحنات فيما بينهم لذلك هم يتفاوضون عن المضايقات التي تواجههم بشكل عالي.

البعد الرابع: الضمير الحي:

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في بعد الضمير الحي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٢٧	أحافظ على موارد المدرسة وممتلكاتها على نحو دائم	٤.٦٩	٠.٦٩٧	١	عالية جداً
٢٨	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	٤.٥٢	٠.٧٤٧	٢	عالية جداً
٢٦	أتعاون مع أولياء الأمور لرفع مستويات تحصيل الطلاب	٤.٤٧	٠.٨٨٢	٣	عالية جداً
٢٥	أقدم المبادرات والمقترحات لتحسين المدرسة وتطويرها	٣.٦٥	١.٢٠٧	٤	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الرابع: الضمير الحي	٤.٣٣	٠.٦٦٢	---	عالية جداً

يتبين من جدول (١٧) أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة في بعد الضمير الحي جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٣٣) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٦٢)، وجاء في الترتيب الأول من سلوكات الضمير الحي (إذ أحافظ على موارد المدرسة وممتلكاتها على نحو دائم) بمتوسط حسابي (٤.٦٩)، وقد يرجع إلى أن المعلمين يؤمنون بأهمية تلك الممتلكات ومدى وجوب المحافظة عليها ولأنها من الممتلكات العامة التي يستفيد منها الأجيال بعضهم خلف بعض ولأن المدرسة صرح علمي والمحافظة عليهم وعلى ممتلكاته تجعل منه صرح منتج للعلم والتعليم الذي يتحلى بالكفاءة والكفاية المميزة، وفي الترتيب الأخير جاء السلوك (أقدم المبادرات والمقترحات لتحسين المدرسة وتطويرها) بمتوسط حسابي (٣.٦٥) بدرجة توافر (عالية). وقد يرجع إلى أن

المعلمين يرون أن من واجباتهم تقديم الآراء والمقترحات اللازمة والتي تملئها عليهم ضمائرهم للوصول إلى تطوير فعال ومميز يصب في مصلحة المدرسة عموماً.

البعد الخامس: السلوك الحضاري:

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في بعد السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٣١	ألتزم بأنظمة وضوابط العمل في المدرسة	٤.٦٢	٠.٧٤٣	١	عالية جداً
٣٠	أوظب على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل في المدرسة	٤.٤٤	٠.٩٢٤	٢	عالية جداً
٣٢	أشارك في معظم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المدرسة	٤.١٨	٠.٩٦٩	٣	عالية
٢٩	أتابع بانتظام التعاميم والنشرات التربوية التي تصل للمدرسة	٤.٠٥	١.١١٧	٤	عالية
	المجموع الكلي للبعد الخامس: السلوك الحضاري	٤.٣٢	٠.٧٧٣	---	عالية جداً

يتبين من جدول (١٨) أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة في بعد السلوك الحضاري جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٣٢) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٧٣)، وجاء في الترتيب الأول من سلوكيات السلوك الحضاري (ألتزم بأنظمة وضوابط العمل في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، وقد هذا إلى أن المعلمين يدركون أهمية الالتزام بالأنظمة واللوائح الحاكمة للعمل المدرسي لما لذلك من تأثير إيجابي وفعال حول سير العملية التعليمية والمخرجات التعليمية وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين يسعون إلى تقديم ذواتهم كقدرات حقيقية لزملائهم المعلمين ولأبنائهم الطلاب ولذا يظهرون التزاماً عالياً وانضباطاً واضحاً

بالأنظمة والضوابط المدرسية واللوائح المختلفة، وفي الترتيب الأخير جاء السلوك (أتابع بانتظام التعاميم والنشرات التربوية التي تصل للمدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وكلاهما بدرجة توافر (عالية). وقد يرجع إلى وعي المعلمين المتنامي بأهمية الاطلاع الدوري على ما يصل من تعاميم وكذلك للتعرف على المستجدات التربوية التي تتضمنها النشرات التربوية التي تصل إلى المدرسة وذلك سعياً إلى تنمية ذواتهم مهنيًا وتطويرها ذاتياً.

إجابة السؤال الثالث:

"هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة المُمكنة لقادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكنة) والمحور الثاني (درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١٩): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين سلوك القيادة المُمكنة لقادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكنة	٣.٥١	٠.٨٢٧	٠.٣٣	* * ٠.٠٠٠
درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين	٤.١٨	٠.٥٦٠		

* * دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = ٠.٣٣$) وهو دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين سلوك القيادة المُمكنة لقادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة المُمكنة تخلق شيئاً من التقدير داخل نفوس المعلمين مما ينعكس بالإيجاب على سلوكياتهم ورغبتهم في تحقيق الخطط والاستراتيجيات التي مكنوا من قبل قادتهم في رسمها ووضعها لذلك هم يحملون

على عانتهم مسؤولية نجاح تلك القرارات والخطط والأهداف التي شاركوا في وضعها وهم بذلك يسعون جاهدين إلى انجازها ببذل أقصى جهودهم وتقديم أقصى ما لديهم من طاقات وجهود إضافية وتطوعية للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرزوق وآخرون (٢٠١٧)، ودراسة هومبورستاد وآخرين (Humborstad et al., 2014)، ودراسة آهربي (Ahearne, 2000)، ودراسة لي ورفاقه (Li et al., 2016) والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة المُمكنة وسلوك المواطنة التنظيمية.

إجابة السؤال الرابع:

والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي التربية الخاصة في محافظة الطائف حول تقديراتهم لممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، والخبرة)؟"

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائج الجدول التالي:.

جدول (٢٠): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفرق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: تعزيز معنى العمل	ذكر	١١٦	٣.٤٧	٠.٩٦٠	٠.٢٢٢	٠.٨٢٥
	أنثى	١٦٥	٣.٤٤	١.٠٤٥		
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	ذكر	١١٦	٣.١٠	١.٠٣٠	٠.٩٤٤-	٠.٣٤٦
	أنثى	١٦٥	٣.٢٢	١.٠٤٤		
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	ذكر	١١٦	٣.٧٥	٠.٩٢٥	١.٧٥٥-	٠.٠٨٠
	أنثى	١٦٥	٣.٩٤	٠.٨٥٩		
البعد الرابع: الاستقلالية من القيود البيروقراطية	ذكر	١١٦	٣.٥٧	٠.٩٩٢	٠.١٢٦	٠.٩٠٠
	أنثى	١٦٥	٣.٥٥	١.٠١٩		
المجموع الكلي	ذكر	١١٦	٣.٤٧	٠.٨٣٤	٠.٦٦٠-	٠.٥١٠
	أنثى	١٦٥	٣.٥٤	٠.٨٢٣		

يتبين من الجدول (٢٠) أن قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكنة وجميع أبعادها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، تعزى لمتغير الجنس؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك فهماً وإدراكاً شاملاً ومشاركياً بين قادة تلك المدارس من الجنسين لمضامين ومعنى القيادة المُمكنة، وتعزى أيضاً إلى أن المعلمين والمعلمات يعملون في بيئات عمل متشابهة ويخضعون لذات اللوائح والأنظمة الحاكمة للعمل المدرسي كما أن قادة المدارس وقائدات المدارس تعرضوا لذات الإعداد التربوي والتدريبي في القيادة المدرسية ولذا لم تظهر فروق في تقديرات المعلمين والمعلمات حول تقديرهم لممارسهم وقائداتهم للقيادة المُمكنة.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول التالي:.

جدول (٢١): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادة مدارسهم للقيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تعزير معنى العمل	بين المجموعات	١.٨٢	٢	٠.٩١	٠.٨٩٢	٠.٤١١
	داخل المجموعات	٢٨٣.٢٧	٢٧٨	١.٠٢		
	الكلي	٢٨٥.٠٩	٢٨٠			
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	١.٧١	٢	٠.٨٦	٠.٧٩٤	٠.٤٥٣
	داخل المجموعات	٣٠٠.٠٨	٢٧٨	١.٠٨		
	الكلي	٣٠١.٧٩	٢٨٠			
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	بين المجموعات	٠.٧٨	٢	٠.٣٩	٠.٤٩٢	٠.٦١٢
	داخل المجموعات	٢٢٠.٩٩	٢٧٨	٠.٧٩		
	الكلي	٢٢١.٧٧	٢٨٠			
البعد الرابع: الاستقلالية من القيود البيروقراطية	بين المجموعات	٥.٢٢	٢	٢.٦١	٢.٦٠٦	٠.٠٧٦
	داخل المجموعات	٢٧٨.٢٥	٢٧٨	١.٠٠		
	الكلي	٢٨٣.٤٦	٢٨٠			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٠.٥٩	٢	٠.٢٩	٠.٤٢٦	٠.٦٥٣
	داخل المجموعات	١٩٠.٩٤	٢٧٨	٠.٦٩		
	الكلي	١٩١.٥٢	٢٨٠			

يتبين من الجدول (٢١) أن قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة للقيادة المُمكِنَة وجميع أبعادها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة؛ ويعزو الباحث إلى أن مستوى التمكين الذي يحصل عليه المعلمون على اختلاف سنوات خبرتهم يكون بنفس القدر أي أن جميع المعلمين يحصلون على فرص التمكين والمشاركة في صناعة القرارات بمستويات متقاربة ويحصلون على الفرص ذاتها كما أن قادة المدارس أيضاً يسعون إلى تحفيز الجميع على اختلاف خبراتهم وإعطائهم الاستقلالية الكافية لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة بغض النظر عن مستوى الخبرة ولذا لم تظهر هناك فروق في تقديرات المعلمين ذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة المتوسطة أو ذوي الخبرة القصيرة.

إجابة السؤال الخامس:

والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لسلوك المواطنة

التنظيمية لديهم تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول

تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتي تعزى إلى اختلاف الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتي تعزى إلى اختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول (٢٢): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف

على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتي تعزى إلى اختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإيثار	ذكر	١١٦	٣.٩٥	٠.٩١٨	٠.٤١٠-	٠.٦٨٢
	أنثى	١٦٥	٣.٩٩	٠.٧١٦		
البعد الثاني: الكياسة	ذكر	١١٦	٤.١٤	٠.٩٨٨	١.٣١٧-	٠.١٩٠
	أنثى	١٦٥	٤.٢٧	٠.٦٦١		
البعد الثالث: الروح الرياضية	ذكر	١١٦	٤.١١	٠.٧٤٠	٠.٥٥٠	٠.٥٨٣
	أنثى	١٦٥	٤.٠٦	٠.٧٤٠		

**٠.٠٠٥	٢.٢٨١-	٠.٨٢٥	٤.١٩	١١٦	ذكر	البعد الرابع: الضمير الحي
		٠.٤٩٧	٤.٤٣	١٦٥	أنثى	
**٠.٠٠٠	٤.٥٥٤-	٠.٩٦٧	٤.٠٦	١١٦	ذكر	البعد الخامس: السلوك الحضاري
		٠.٥٢٩	٤.٥١	١٦٥	أنثى	
*٠.٠٢٤	٢.٢٨٣-	٠.٦٨١	٤.٠٩	١١٦	ذكر	المجموع الكلي
		٠.٤٤٦	٤.٢٥	١٦٥	أنثى	

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول (٢٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات (الإناث)؛ ويعزو الباحث ذلك أن المعلمات بطبيعتهن يمتلكن نوعاً من المبادرة والتضحية نحو الغير فهي الأم التي تتطوع لرعاية أبنائها ولأنها المعلمة التي تعطف على طالباتها و المرأه التي تعمل على تقديم كل ما من شأنه تحقيق رغباتها في تقدم مجتمعها بحكم أنها نصف ذلك المجتمع. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الشريفي (٢٠١١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (٢٠١٨)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ودراسة شرف (٢٠٠٧) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور. كما يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في كل من الأبعاد (الضمير الحي، السلوك الحضاري) تعزى لاختلاف متغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات (الإناث)؛ ويعزو الباحث إلى أن الإخلاص والإلتقان والإنضباط دائماً ما يظهر عند الإناث وذلك بطبيعتهن التي جبلهن الله عليها والتي تميل إلى الحفاظ على الممتلكات وجعل أي بيئة يتواجدن فيها جاذبه وجميلة ومنظمة مما انعكس ذلك على البيئة المدرسية. كما أظهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس

التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في كل من الأبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية) تعزى لاختلاف متغير الجنس، ويعزو الباحث إلى أن القيم الإسلامية السائدة لدى أفراد المجتمع المسلم بغض النظر عن الجنس ذكوراً أو إناثاً وبسبب تأثير البيئة المجتمعية والتنشأة الأسرية السليمة التي ترسخ تلك القيم الرفيعة لدى أفراد الأسرة.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (٢٣) التالي:

جدول (٢٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف حول تقديرهم لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الإيثار	بين المجموعات	٠.٩٤	٢	٠.٤٧	٠.٧٢٦	٠.٤٨٥
	داخل المجموعات	١٨٠.٢٥	٢٧٨	٠.٦٥		
	الكلي	١٨١.٢٠	٢٨٠			
البعد الثاني: الكياسة	بين المجموعات	١.٠٤	٢	٠.٥٢	٠.٧٨٦	٠.٤٥٧
	داخل المجموعات	١٨٤.٠٩	٢٧٨	٠.٦٦		
	الكلي	١٨٥.١٣	٢٨٠			
البعد الثالث: الروح الرياضية	بين المجموعات	٠.٧٩	٢	٠.٤٠	٠.٧٢٣	٠.٤٨٦
	داخل المجموعات	١٥٢.١٨	٢٧٨	٠.٥٥		
	الكلي	١٥٢.٩٧	٢٨٠			
البعد الرابع: الضمير الحي	بين المجموعات	٠.٧١	٢	٠.٣٦	٠.٨١٢	٠.٤٤٥
	داخل المجموعات	١٢٢.١٥	٢٧٨	٠.٤٤		
	الكلي	١٢٢.٨٧	٢٨٠			

٠.٧٤٧	٠.٢٩٢	٠.١٨	٢	٠.٣٥	بين المجموعات	البعد الخامس: السلوك الحضاري
		٠.٦٠	٢٧٨	١٦٦.٩٥	داخل المجموعات	
			٢٨٠	١٦٧.٣٠	الكلية	
٠.٥٥٢	٠.٥٩٦	٠.١٩	٢	٠.٣٧	بين المجموعات	المجموع الكلي
		٠.٣١	٢٧٨	٨٧.٣٧	داخل المجموعات	
			٢٨٠	٨٧.٧٥	الكلية	

يتبين من الجدول (٢٣) أن قيمة (ف) للمجموع الكلي للمجموع الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف وجميع أبعاده قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة؛ ويعزو الباحث هذا إلى وعي وإدراك المعلمين والمعلمات لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المجال التعليمي ومدى أهمية تحلي المعلم لتلك الممارسات والقيم المثلى للمواطنة التنظيمية ومدى تأثيرها على سير العملية التعليمية والمخرجات التعليمية ككل وأن المعلمين من ذوي الخبرة الطويلة وأقرانهم من ذوي الخبرة القصيرة اتفقوا على هذه السمات والصفات اظهروا توافرها لديهم. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الشريفي (٢٠١١)، ودراسة العنزي (٢٠١٨) اللتان أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت إليهم نتائج الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات أهمها:
- السعي الحثيث إلى ترسيخ مفهوم القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس من خلال تصميم البرامج والحقائب التدريبية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تعزز ذلك المفهوم وترسخه في أوساط القادة التربويين لما له من دور إيجابي في تحقيق أهداف وتطلعات المنظومة التعليمية.
- توجيه قادة المدارس لإعادة النظر في ممارساتهم القيادية باتجاه إتاحة الفرصة للمعلمين في عملية المشاركة في صنع القرار وخاصة تلك القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بهم وبمهام دورهم الوظيفي.

- تخفيف القيود البيروقراطية التي تكتنف المهام والأعمال المدرسية التي يقوم بها المعلمون وتعزيز مستوى الاستقلالية الذاتية ومنحهم حرية أكبر في ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها ملائمة.
- حفز همم المعلمين والمعلمات حول ممارسات المواطنة التنظيمية ككل وحشد جهودهم للقيام بمستوى أكبر من العمل التطوعي وترسيخ ذلك في أوساطهم من خلال تبيان مدى حاجة النظام التعليمي لمثل تلك الممارسات الإيجابية.
- بناء مبادرات نوعية تهدف إلى تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والعمل التطوعي عموماً وإقامة الأنشطة والفعاليات التي تضمن استدامة تلك الممارسات في بيئات العمل المدرسية.

المقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث الدراسات التالية:
- العلاقة الارتباطية بين القيادة المُمكِنَة ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل (الالتزام التنظيمي، والتماسك التنظيمي، والثقة التنظيمية، والأداء التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وغيرها.....)
 - العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة (القيادة المتسامية، القيادة البنيوية، القيادة الخادمة) وسلوكات المواطنة التنظيمية في البيئة المدرسية.
 - إعادة إجراء هذه الدراسة في مدارس التربية الخاصة وفي مناطق مختلفة باستخدام متغيرات وسيطة مثل (الدعم التنظيمي المدرك، والمناخ المدرسي).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١- أحمد، سعدية راغب راشد. (٢٠١٨). أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الطائف. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٣٨ (١)، ١٧١ - ٢٠٠. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/927995>

٢- آل زاهر، علي بن ناصر بن شتوي. (٢٠١١). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، ١٢ (١)، ٣٣١ - ٣٩٣. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/421218>

٣- أيت طالب، نورة. (٢٠١٤). إشكالية سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، (٢٠)، ١٦٢ - ١٧٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/522455>

٤- برسولي، فوزية؛ ونعرورة، بوبكر. (٢٠١٩). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، ٨ (٥)،

٤٣٣ - ٤٦٠. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1029592>

٥- البليهيس، دلال عبدالعزيز. (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. *الثقافة والتنمية*، ٢٠ (١٥٢)، ١٣١ - ٢٠٤. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1058495>

٦- تايب، عاطف عبدالعزيز محمود عبدالعال. (٢٠١٩). رأس المال السيكلوجي لدى المرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة بالتمكين والمشاركة بالمعرفة بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الغذائية في مصر. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣٣ (٣)، ٨٦ - ١٤٣. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1064625>

٧- تجاني، منصور، والهاشمي، لوكيا. (٢٠١٧). علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة. *مجلة آفاق للعلوم*، (٨)، ٣٠٦ - ٣١٥. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/936411>

٨- الجابر، ريم عبدالرحمن عبدالله. (٢٠١٥). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، ٢٦ (١٠١)*، ٣١٧ - ٣٨٦. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/692932>

٩- جمال الدين، نجوى يوسف، والحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر، وحامد، نجلاء محمد. (٢٠١٥). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد. *العلوم التربوية، ٢٣ (٣)*، ٤٥٣ - ٤٨٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/771751>

١٠- حسين، أحمد. (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمي. *المجلة الاجتماعية القومية، ٥٢ (٣)*، ١٣٣ - ١٤١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/865784>

١١- حمزة، محمد. (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين: دراسة مقارنة بمدرسة مصرية وأخرى ليبية. *المجلة العربية لعلم الاجتماع، ١٥ (١٥)*، ٢١٧ - ٢٧٤. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/784152>

١٢- درادكة، أمجد محمود محمد. (٢٠١٧). محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة بمحافظة الطائف. *دراسات - العلوم التربوية، ٤٤*، ٣٠٥ - ٣٣٠. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/861328>

١٣- السعود، راتب سلامة، وسلطان، سوزان. (٢٠٠٨). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٩ (٤)*، ٣١ - ٥٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/2991>

١٤- شرف، صبحي شعبان. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي: دراسة لآراء معلمي التعليم الابتدائي. *التربية المعاصرة، ٢٤ (٢٧)*، ١٩٧ - ٢٧١. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/43636>

١٥-الطريف، خالد بن حمد. (٢٠١٥). أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *المجلة العربية للجودة والتميز*، ٢ (٤)، ٢١ - ٦٩. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/793198>

١٦-الطعامسة، سلامة عبدالله؛ وحسب الله، عبدالحفيظ علي. (٢٠١٥). أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن. *مجلة رؤى اقتصادية*، (٨)، ٢٩١ - ٣١٠. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/690310>

١٧-العتيبي، سعد بن مرزوق. (٢٠٠٩). القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. *ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات*، ٦٢ - ٨٩. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/121128>

١٨-العتيبي، محسن بن نائف. (٢٠٢١). القيادة المُمكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

١٩-العثمان، أشواق بنت إبراهيم بن عبدالله؛ والعرifi، حصة بنت سعد ناصر. (٢٠١٩). واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٦)، ١٦٦ - ٢٠٠. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/938689>

٢٠-العنزي، حجي بن سليمان. (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (١)، ٤٩ - ٧٣. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/851926>

٢١-غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد؛ والحارثي، رشاء عبدالعزيز سعد. (٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية

بمحافظة الطائف. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، (٤)، ١٩٠ - ٢٤٠.
مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/974629>

٢٢- القحطاني، عبدالسلام بن شايح. (٢٠١٤). سلوك المواطنة الإدارية وعلاقته بالإبداع [اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

<http://repository.nauss.edu.sa/123456789/57109>

٢٣- القرعاوي، حياة بنت محمد، وعون، وفاء بنت محمد وهبو. (٢٠١٧). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركز إعاقة النمو الفكري بمدينة الرياض. عالم التربية، ١٨ (٥٧)، ١ - ٥٧. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/850933>

٢٤- القرني، صالح علي. (١٤٤٢هـ). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكّنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل: دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢ (٢٧)، ٣٤٥ - ٤١٢.
٢٥- القرني، تركي عبدالله سليمان. (٢٠١٩). مدى امتلاك مشرفي التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية للكفايات المهنية وفقاً لمعايير مجلس الأطفال غير العاديين الأمريكي. المجلة التربوية، ٣٣ (١٣٠)، ١٧٩ - ٢٢١. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/966608>

٢٦- المالكي، خلود نواف سعد، وبخاري، رشا محمد مكي. (٢٠١٩). نتيجة سلوك المواطنة في اللغة العربية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعارف لمنشورات التربية والعلوم، ٢٠، ٢ - ٣٢.
٢٧- محمد، سامي نايف، والفواز، تركي مجوم. (٢٠١٨). أثر المناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة).
جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/875586>

٢٨-مرزوق، عبدالعزيز علي، والروبي، محمد فاروق محمد، والعباسي، إيناس محمد محمد. (٢٠١٧). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (٣)، ١ - ٣٣. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1000998>

٢٩-مرسال، بدرى قسم عبدالفرّاج، وإبراهيم، صديق بلل. (٢٠١٧). أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة رؤية اقتصادية*، (١٢)، ٣٦٥ - ٣٨٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/903510>

٣٠-المناجعة، خالد سلامة، وغادي، محمد ياسين. (٢٠١٨). أثر القيادة بالتمكين في السعادة في العمل: دور الصقل الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الجامعات في جنوب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/974685>

٣١-مناصرية، رشيد، وبن ختو، فريد. (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (٨)، ٢١٩ - ٢٢٩. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/705735>

٣٢-نصير، إلهام حكمت فواز، والجرادات، محمود خالد محمد. (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/876171>

٣٣- هاشم، نهلة عبدالقادر. (٢٠٠٥). آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية.

التربية، ١(١٤)، ٢٤٣ - ٣١٩. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/12072>

٣٤- وهبة، عماد صموئيل. (٢٠١٥). واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من

وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين والخبراء التربويين: دراسة ميدانية ببعض محافظات

صعيد مصر. *التربية المعاصرة*، ٣٢ (٩٩)، ٧ - ٨٥. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/816155>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Ahearne, M. J. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance* (Order No. 9966066). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (304596181).

<https://search.proquest.com/dissertations-theses/examination-effects-leadership-empowerment/docview/304596181/se-2?accountid=43793>

2- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.

<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>

3- Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2012). Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers'

- Organizational Citizenship Behaviors. *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 12(3), 1843-1852.
<https://search.proquest.com/docview/1242000227?accountid=43793>
- 4- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. 3.0.CO;2-#" TARGET="_blank">[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- 5- Burns, W. R. T. (2012). Organizational justice perceptions of Virginia high school teachers: Relationships to organizational citizenship behavior and student achievement (Order No. 3514844). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.
<https://search.proquest.com/docview/1021925687?accountid=43793>
- 6- Choong, Y. O., Lee, P. N., Seow Ai, N., & Chun, E. T. (2020). The role of teachers' self-efficacy between trust and organisational citizenship behaviour among secondary school teachers. *Personnel Review*, 49(3), 864-886. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2018-0434>
- 7- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- 8- Hui-Ling, T., & Yu-Hsuan, C. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43-60.
<http://dx.doi.org/10.1108/20408001111148720>

- 9- Humborstad, S. I. W., Christina G.L. Nerstad, & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271.
<http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- 10-Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 43(5), 605-624.
<http://dx.doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- 11-Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>.
- 12-Solan, A. M. (2008). *The relationships between emotional intelligence, visionary leadership, and organizational citizenship behavior in continuing higher education*. Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global.
<https://search.proquest.com/docview/304818622?accountid=43793>