

**البحث الثالث**

**درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها  
للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لعلمي  
تلك المدارس ومعلماتها**

**إعداد**

**هدى أحمد الخلايلة**

**سائدة تيسير سعادة**

**وزارة التربية والتعليم - الأردن**

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أدائها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة احصائية. كما توصلت الدراسة الى أن القيادة التحويلية متنبؤ متوسط ذو دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (٠,٣٧)، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (٠,٤٧)، ويليه الدافع الإلهامي (٠,٣٦)، بينما انتفت الدلالة الاحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية. وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات استناداً إلى النتائج التي تمخضت عنها.

**The Degree Of Practicing Transformational Leadership By Principals Of  
Zarqa Governorate And Its Relation To Teachers' Organizational Citizenship  
Behavior**

**By**

**Huda A. Al-Khalaileh**

Ministry Of Education – Jordan

**Sa'aeda T. Sa'adeh**

Ministry Of Education – Jordan

**Abstract**

The purpose of this study was to examine the relationship between the degree of practicing transformational leadership by principals of Zarqa Governorate and their teachers' organizational citizenship behavior. Two hundreds and fifty six basic and high school teachers participated in this study. The results of the study revealed that transformational leadership overall and its dimensions were being moderately correlated to teachers organizational citizenship behavior and its four dimensions: altruism, conscientiousness, civic virtue, and courtesy respectively. On the other hand, transformational leadership overall and its dimensions were weakly correlated to teachers sportsmanship behavior. Furthermore, the results indicated that transformational leadership predicted (0.37) of teachers' organizational citizenship behavior variance and the best predictor was idealized influence (0.47), followed by inspirational motivation (0.36). More over, individualized consideration and intellectual stimulation were found to be insignificant predictor of teachers organizational citizenship behavior. Finally, the study ended by offering a number of recommendations for practice and research.

**Key words:** Leadership, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior.

( ع ٥٨ ) ، مجلد (٤٠) ، ٢٠٢٠ م )

## درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية

### وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها

#### مقدمة الدراسة:

لعل ما يشهده العصر من تغيير ملحوظ في مختلف مناحي الحياة، وما صاحب ذلك التغيير من ثورة معلوماتية، ومد تكنولوجيا هائل اجتاح جميع المنظمات بمختلف أنواعها، وما وفرته التكنولوجيا من طرق مبتكرة لإنجاز المهمات التعليمية، مما غير من شكل العملية التعليمية وهدفها (Leveson, 2004)، ووجد بيئة ذات تنافسية عالية، قد دعا المنظمات إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال، للوصول إلى الفاعلية القصوى بالتركيز على ما يبذله المعلمين من جهود تتجاوز حدود ادوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها (Che-Meh & Nasurdin, 2009)؛ فالحاجة إلى معلمين مهنيين، متعاونين، قادرين على مواكبة التغيير، ببذل كل ما بوسعهم من إمكانيات، وتجاوز الحد الأدنى لمهامهم كمعلمين لتحقيق أهداف مدارسهم هي حاجة أساسية لن تتغير (Vegoda-Gadot, Beeri, Birman- Shemesh, & Somech, 2005).

كما أن المدرسة بحاجة إلى مساهمة جميع من فيها لتحقيق أهدافها، فالنجاح دائماً يوازيه الدعم الجماعي والمشاركة؛ لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات المعلمين، وتحسينها (Kouzes & Posner, 2002)، ولعل تلك الحاجة أظهرت الدور البارز للقيادات التربوية في قدرتها الفاعلة على تهيئة المدارس لهذا التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة (Fink & Retallick, 2002)، فالقيادة في كل المجالات معنية بحث الأفراد على تقبل التغيير وتوجيهه لطاقاتهم لتنمية سلوكيات تنظيمية بناءة لتحقيق الغاية المبتغاة (Kouzes & Posner, 2002) ليس بهدف التغيير لذاته بل لإحداث نقلة نوعية بطرق إنجاز الأعمال، والأهداف، وانتهاج سلوكيات إيجابية (Burns & Carpenter, 2008)، لعل أهمها ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يساعد المعلمون من خلاله زملاءهم طواعية، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بأقل ما يمكن أن يتوفر من موارد متاحة. فهو سلوك طوعي تلقائي، يسهم في تيسير إدارة عجلة التنمية (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001).

وأول من أشار إلى الفائدة المجنية من انتهاج ذلك السلوك أوجن ١٩٧٧ الذي استوحاه من تجربة خاصة كان قد مر بها عندما كان يافعا يعمل في أحد المصانع، وقد واجه صعوبة في التعامل مع أحد الآلات؛ وفي تلك الأثناء بادر أحد العاملين الذي يفوقه مهارة بمد يد العون

له تلقائياً، ومساعدته على إنجاز تلك المهمة، الأمر الذي كان له عظيم الأثر في نفس أורجن، وساهم في توجيه فكره الإداري، وقدمه لاحق في دراساته ووسمه بسلوك المواطنة التنظيمية. وكان لجهود أورجن بالغ الأثر في جذب الباحثين، والدارسين لتناول سلوك المواطنة التنظيمية في سياقات بحثية مختلفة (Organ, 1988).

وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، ولا يتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). وتشمل المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أورجن (Organ, 1988) خمسة أبعاد: التعاون، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي والاهتمام، والكياسة. ويصف التعاون ميل المعلم نحو مساعدة زملائه طواعية في المواقف العملية المختلفة (Heilman & Chen, 2005). وتشير الروح الرياضية إلى مقدرة المعلمين على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تضرر أو شكوى (Cohen & Avraami, 2006). كما يشير السلوك الحضاري إلى شعور المعلم بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسير أعمال المدرسة، والسعي إلى أن يكون ذو حضور دائم في مختلف المحافل، والاطلاع على كل متجدد لمواكبة التطور في القطاع التعليمي (Burns & Carpenter, 2008).

أما الوعي والاهتمام فيصف إنجاز المعلم للأعمال بطريقة صحيحة ولائقة وفي وقتها المناسب، والحرص على مراعاة القوانين والأنظمة (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001)، الأمر الذي يدفعه إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال، والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة. وأخيراً تصف الكياسة حرص المعلم على التزام اللياقة في التعامل مع زملائه وطلبته مع الأخذ بالاعتبار مراعاة مشاعرهم، والحذر من التسبب بالمشكلات، أو إحداث الخلافات (Yen & Neihoff, 2004).

لقد عد سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمتغيرات مختارة، مجالاً خصباً للدراسة

والبحث في سياقات بحثية مختلفة (Tschannen-Moran, 2001, Yen, & Neihoff, 2004, Podsakoff., MacKenzie, & (DiPaola & Fournier, 2008, Modassir, & Singh, 2008) Bommer, 1996، وقد أثبتت دراسات أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك المنظمات التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عليا، فيسود تلك المنظمات مناخ من الإيجابية، والتعاون، والانسجام (Chen & Chung, 2007)، ويسعون تلقائياً إلى القيام بأعمال تطوعية، وينتظمون في حضور يفوق المؤلف (Yun, Cox, Sims & Salam, 2007). كما تزيد المواطنة التنظيمية من المقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وترفع من مستوى

الإنجازات المتحققة، وتعزز الثقة التنظيمية، وتهيئ الفرصة للعمل بروح الفريق، والاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء المهرة (Modassir & Singh, 2008). وتقديم العون للمعلمين الجدد، وتقليل المشكلات المتعلقة في العمل، وتنمية المهارات اللازمة لإحداث التغيير والتكيف معه. مما يزيد من الفاعلية الإدارية بمنح المدير الوقت الكافي لقيادة المدرسة عوضاً عن الانغماس بمهام إدارية هامشية (Fournier, 2008).

واتساقاً مع ما تقدم، ونظراً لما يعود به سلوك المواطنة التنظيمية من نفع، فلا بد من البحث في العوامل التي تعمل على تنميته، ولعل أهم تلك العوامل النمط القيادي للمدير (DiPaola & Tschannen- فقد أشار (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bacharach, 2000) Moran, 2001) إلى العلاقة الوثيقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. فالمدير الفاعل عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات المعلمين، ليبذلوا ما بوسعهم إلى تحطّي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). بتقديم الدعم والحفز لمن يعمل معهم، وتعزيز الدافعية والثقة لديهم، مما يدفعهم إلى العمل بجهد أكبر، وإظهار درجات عليا من سلوك المواطنة التنظيمية (Dasborough, 2006). ومن أكثر النماذج القيادية التي دعت إلى مثل تلك السلوكيات أنموذج القيادة التحويلية الذي حاز في العقدين الماضيين على اهتمام واسع وملحوظ من قبل الباحثين والدارسين مقارنة بالنماذج القيادية الأخرى، منذ ظهوره في كتابات بيرنز (1978) وباس (1985) كواحد من أهم النماذج القيادية الفاعلة في المنظمات (Northouse, 2004). فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى إنجاز أكثر من المتوقع بدمجهم بالرؤى، وتقديم النموذج الذي يحتذى، وتحديد أهداف مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والإستثارة الفكرية (Podsakoff, Mackenzi, Moorman, & Fetter, 1990).

وتتضمن القيادة التحويلية كما يشير اسمها عملية انتقال نوعية باتجاهات المعلمين وسلوكياتهم (Bieber, 2003). وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية تفاعل إنساني بين مدير المدرسة والمعلمين يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المدرسة (Bass, 1998). وتشتمل القيادة التحويلية من وجهة نظر باس وأوفوليو على أربعة أنماط قيادية: أولاها التأثير المثالي ويصف هذا النمط الطريقة التي يتصرف فيها المدير باعتباره أنموذجاً للمعلمين بامتلاكه الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة، وقدرته على مواجهة المشكلات تمكن المعلمين من الاعتماد عليه (Bass & Avolio, 1993). ويشكل الدافع الإلهامي النمط القيادي الثاني والذي يصف المدير الذي يتصرف بأسلوب يحفز المعلمين بدمجهم بالأهداف والرؤى المشتركة وجعلهم جزءاً منها،

مما يؤدي إلى إيجاد معلمين قادرين على مواجهة التحديات وإحداث التغيير (Bass, 1998). أما النمط القيادي الثالث فهو الاستثارة الفكرية وفقا لهذا النمط يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين ليكونوا مبدعين ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم التقليدية في إنجاز المهمات التعليمية. يلتصقون الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة، ويعيدون النظر في المسلمات التي يؤمنون بها، والتفكير بالمشكلات بطرق مبتكرة وعقلانية. وتعد الإعتبارية الفردية النمط القيادي التحويلي الرابع ووفقا لهذا النمط يظهر مدير المدرسة الاهتمام بحاجات المعلمين الفردية وإيجاد المناخ الداعم لإشباعها، ويتفهم مشكلاتهم، ويبدل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها. لتشجيعهم وتنمية قدرتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهامات التعليمية المناطة بهم بأعلى درجة من الابتكار (Northouse, 2004).

وقد أشارت الدراسات إلى أن انتهاج مدير المدرسة لممارسات القيادة التحويلية ذو أثر إيجابي على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وتكوين بيئة تعليمية إثرائية (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001). كما أنها من أكثر الوسائل فاعلية لنشر التعاون والتلاحم بين المعلمين والذي بدوره يعزز من النتائج التعليمية (Tschannen-Moran, 2003). كما تتيح تلك السلوكات فرصا للتمكين بتنمية الشعور بالرضا، والمسؤولية، وقيمة الذات (Cohen & Avrahami 2006). كما أكدت نتائج التحليل الفوقي التي قام بها بودساكوف وماكنزي وبومر (Podsakoff, Mackenzie and Bommer, 1996) لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، أن القيادة التحويلية تعد عاملا تنبؤيا متوسطا لسلوك المواطنة التنظيمية. إذ تتسم تلك العلاقة بالتبادلية، فبارتفاع درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية يقدم المدير المزيد من الدعم، والتشجيع، والتمكين مما يرفع من مستوى إنجازاتهم الذي ينعكس إيجابا على السلوك القيادي لمديرهم. ويلحظ المتتبع للأدب الذي تناول سلوك المواطنة التنظيمية في السياق التربوي بالدراسة والبحث، توجه ملحوظ لدراسة علاقة ذلك السلوك بمتغيرات تنظيمية مختلفة من مثل العدالة التنظيمية (Yilmaz & Asdan, 2009)، والمناخ التنظيمي (Cohen & Keren, 2010)، ومستوى الثقة في مدير المدرسة (Tschannen-Moran, 2003)، وانتماء المعلمين لمدارسهم (Yilmaz & Cokluk-Bokeoglu, 2008)، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار (Bolgar & Somech, 2005) وغيرها. إلا أن هناك عدد يسير من الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ليس في السياق المدرسي فحسب بل في سياقات بحثية أخرى (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

ومن الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة قام بها أساغري وسيلونغ واحمد وأبوساما (Asagri, Silong, Ahmad, & Abu-Sama,

(2008) وعلى عينة تكونت من ٢٢٠ من العاملين في المؤسسات التربوية في إيران إذ تناولت الدراسة النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي. كما بحثت الدراسة اثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى إن القيادة التحويلية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالة إحصائيا بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت لبعده تحديد الرؤية وتوضيحها، بينما حاز بعد الاستئثار الفكرية على قوة الارتباط الأقل. كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود اثر للعلاقات التبادلية بين القائد والعاملين على العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي المنحى ذاته، وبدراسة كمية بطبيعتها قام تشن وتشانغ (Chen & Chung, 2007) بدراسة هدفت الى تعرف أثر النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي، وتعرف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية والثقة في تلك العلاقة. استعمل الباحث استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ لتعرف درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وأداة أخرى لتعرف درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من ٧٤٨ معلمًا يعملون في ٥٨ مدرسة من المدارس الثانوية المهنية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي. كما ظهرت العدالة التنظيمية ومستوى الثقة السائدة في المدرسة كعوامل وسيطة في تلك العلاقة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة غير المباشرة للنمط القيادي التحويلي، ومستوى الإنجاز التنظيمي وقد لعبت العدالة التنظيمية دورا وسيطا فيها.

وفي سبيل تعرف أثر القيادة التحويلية على مستوى إنجاز العاملين ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسساتهم قام كل من بسكولو وكولكويت (Piccolo & Colquitt, 2006) بدراسة تكونت عينتها من ٢٣٨ من المشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية، وتكنولوجيا المعلومات في ولاية فلوريدا الأمريكية. وقد استخدم الباحث مقياس القيادة متعددة العوامل MLQ لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في تلك المؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكثر ممارسة للقيادة لتحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية، والاستئثار الفكرية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الرجعة، وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف مؤسساتهم. كما ارتبطت درجة ممارسة القيادة التحويلية بعلاقة ايجابية متوسطة بدرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.



بينما خلصت تشانن-موران (Tschannen-Moran, 2003) إلى نتائج مخالفة، في دراسة أجرتها على عينة مكونة من المعلمين العاملين في ٥٥ مدرسة من مدارس ولاية اتلنتك الأمريكية، هدفت تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مدير المدرسة للنمط القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية ومستوى ثقة المعلمين في ذلك المدير، وعلاقة هذه المتغيرات بدرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة ودالة إحصائياً بين مستوى ثقة المعلمين في مديرهم ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم. بينما انتفت العلاقة بين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ودرجة ممارسة مديرهم لسلوكات القيادة التحويلية.

وعليه، واتساقاً مع ما تقدم، ونظراً لما أشارت إليه الدراسات من علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت تلك العلاقة بشكل مباشر على المستوى العالمي، وانتقاء وجود دراسات تناولت هذه العلاقة على المستوى الإقليمي والمحلي، ما هو إلا مبرراً منطقياً لإجراء مثل هذه الدراسة في السياق التربوي الأردني، لتعرف طبيعة تلك العلاقة، والإفادة منها في تطوير الشأن المدرسي وتحقيق غاياته المنشودة.

#### أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم. وبصورة أكثر تفصيلاً فإن هذه الدراسة سعت إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- (١) هل توجد علاقة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم؟
- (٢) ما أثر ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم؟
- (٣) ما أثر القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والجنوسة، ومستوى المدرسة، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي للمعلم منفردة ومجمعة في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تناولته من متغيرات خاضعة للبحث، فالقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي باتت موضعاً للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين، والدارسين، والمهنيين والممارسين على المستوى العالمي وفي مختلف القطاعات. ولعل ندرة الدراسات التي بحثت في هذه العلاقة في السياق المدرسي يعطي هذه الدراسة أهمية مميزة، وخاصة في ظل ارتفاع الأصوات المنادية والداعية إلى قيادة المدارس بأساليب داعمة للعمل التعاوني والجماعي بين المعلمين، وتشجيعهم على انتهاج سلوكيات تطوعية لتوفير المرونة، والفاعلية والإفلات من قيود الروتين التقليدي، لرفع مستوى النتائج التعليمية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في ظل محدودية الموارد والتمويل. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في التوقيت الذي تجري فيه، إذ انتقلت مبادرة التعليم الأردنية إلى طورها الثاني والذي عدت القيادة التربوية محوراً أساسياً فيه، لإعداد قادة تربويين يمتلكون المهارات التي تؤهلهم لتهيئة المدارس لمواكبة عصر العولمة (Obeidat, 2009).

فمديري المدارس في المستويات الإدارية الوسطى هم من يعول عليهم في حمل لواء التغيير لتواصلهم المباشر مع شريحة واسعة من المجتمع المدرسي. ومما يعد مسوغاً لمثل هذه الدراسة طرحها لفكر قيادي جديد، وزيادة الوعي الإداري حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتوعية القائمين على الأجهزة الإدارية إلى أهمية تنمية هذه السلوكيات لدى المعلمين، وإضافتها كمكون أساس لأساليب تقييم الأداء الوظيفي. فمن المؤمل أن يستفيد واضعو السياسات التربوية، وصناع القرار، من نتائج هذه الدراسة والإفادة منها في إدارة عجلة التنمية محلياً، وتحقيق أهدافها التطويرية المنشودة.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مصطلحات تم تعريفها إجرائياً ومفاهيمياً على النحو الآتي:

أ- القيادة التحويلية: نمط قيادي يصف عملية تفاعل إنساني بين مدير المدرسة والمعلمين يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز اهتماماتهم الفردية وتحقيق أهداف مدرسية مشتركة (Bass, 1998). مقاساً بمتوسط الدرجات التي تم الحصول عليها في فقرات استبانة القيادة متعددة العوامل.

ب- سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك وظيفي يؤديه المعلم طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية ولا يتم مكافأة المعلم عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المدرسة (Podsakoff, et.al, 1990). مقاسا بمتوسط الدرجات التي تم الحصول عليها في استبانة وصف سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

#### حدود الدراسة:

- ١- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمعلمي مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ومعلماتها.
- ٢- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالفترة الزمنية التي تم تطبيق أدوات الدراسة خلالها، وهي الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.
- ٣- اقتصرت هذه الدراسة على قياس النمط القيادي التحويلي لمدير المدرسة وفق استبانة القيادة متعددة العوامل لبايس وأفوليو (Bass & Avolio, 2000).
- ٤- اقتصرت هذه الدراسة على قياس سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وفق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره كل من بودساكوف وماكنزي ومورمان وفتر (Podsakoff, Mackenzi, Moorman, & Fetter, 1990).

#### الطريقة والإجراءات

اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة بوصفه أسلوباً مناسباً لبحث مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ومعلماتها للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠. أما عينة الدراسة فتكونت من ٤٠٠ معلماً ومعلمة ممن تم اختيارهم عشوائياً للإجابة عن استبانة القيادة متعددة العوامل، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. وقد تم استرجاع (٢٥٦) استبانة من أفراد العينة من المعلمين والمعلمات يشكلون ما نسبته (٦٤%) من عينة الدراسة الأصلية. ويبين الجدول (١) توزع أفراد العينة النهائية وفق متغيرات الدراسة.

الجدول (١)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنوسة والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التدريسية

المتغير	أقسامه	العدد	النسبة المئوية
الجنوسة	معلم	١٢٤	٤٨,٤
	معلمة	١٣٢	٥١,٦
	المجموع	٢٥٦	%١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٥٠	١٩,٥
	بكالوريوس	١٨٤	٧١,٨
	دراسات عليا	٢٢	٨,٦١
	المجموع	٢٥٦	١٠٠
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	١٠٦	٤١,٤
	من ٥ - ١٠ سنة	٩٤	٣٦,٧
	أكثر من ١٥ سنة	٥٦	٢١,٩
	المجموع	٢٥٦	١٠٠
المرحلة التدريسية	أساسي	١٤٧	٥٧,٤
	ثانوي	١٠٩	٤٢,٦
	المجموع	٢٥٦	١٠٠

أدوات الدراسة بنسختها الأصلية: صدقها وثباتها

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين لجمع بياناتها: الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل Multifactors Leadership Questionnaire لباس وأفوليو (Bass & Avolio, 2000). والثانية: مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لبودساكوف وماكنزي ومورمان وفتر (Podsakoff, Mackenzi, Moorman, & Fetter, 1990) كما اشتملت أداتا الدراسة على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية المتعلقة بخصائص المشاركين فيها.

تتكون استنبانه القيادة متعددة العوامل لباس وأفوليو بصورتها الأصلية من ٤٥ فقرة موزعة على تسعة أبعاد تصف السلوك القيادي للمدير ضمن ثلاثة أنماط قيادية رئيسية: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الترسلية، وينفرد عن كل نمط من هذه الأنماط قيادية فرعية. إضافة إلى أسئلة تقيس نتائج السلوك القيادي كالفاعلية القيادية، والجهد، والرضا عن القيادة (Bass & Avolio, 2004). ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام الجزء المخصص لقياس القيادة التحويلية بأنماطها الفرعية الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية. حققت استنبانه القيادة متعددة العوامل بنسختها الأصلية درجة عالية من الصدق والثبات لأبعادها المختلفة إذ قام مطورها بدراسة شملت ثقافات مختلفة وعلى عينة من العاملين والمديرين في مختلف المؤسسات تكونت من ٢٠٠٠ فرد، وقد تراوحت قيمة دلالات الصدق التقاربي والتمييزي بين (٠,٤٦ - ٠,٦٨). كما تراوحت قيمة معامل الثبات لأنماط القيادة الرئيسية الثلاث بين (٠,٧٤ و ٠,٩٤)، كما بلغت قيمة معامل الثبات لأنماط القيادة التحويلية الأربعة كالأتي: التأثير المثالي (٠,٨٧)، والدافع الإلهامي (٠,٩١)، والاستثارة الفكرية (٠,٩١)، والاعتبارية الفردية (٠,٩٠) (Bass, & Avolio 2004).

أما مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لبودساكوف وزملائه (Podsakoff, et. al , 1990) فقد تكون من ٢٤ فقرة موزعة على أبعاد خمسة رئيسية هي: التعاون، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي والاهتمام، والكياسة. وقد كان تشبع جميع فقرات المقياس على العوامل التي تنتمي إليها تزيد على ٠,٩٤، مما يشير إلى درجة صدق عالية. كما بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي- كرونباخ ألفا- لأبعاد المقياس الخمسة كالأتي: التعاون (٠,٨٥)، والروح الرياضية (٠,٨٥)، والسلوك الحضاري (٠,٧٠)، والوعي والاهتمام (٠,٨٢)، والكياسة (٠,٨٥) والتي تشير إلى درجة ثبات عالية أيضا (Podsakoff, et. al , 1990).

#### **أدوات الدراسة بنسختها العربية: صدقها وثباتها**

لتحقيق أهداف الدراسة تم تبني استنبانه القيادة متعددة العوامل المستخدمة في (أبوتينة والروسان، ٢٠٠٨). وقد تكونت الاستنبانه بصورتها العربية المكيفة مع البيئة الأردنية من ٣٦ فقرة موزعة على ثمانية أبعاد تمثل الأنماط القيادية الرئيسية الثلاثة. وقد استخدم في هذه الدراسة الجزء المخصص لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأنماطها الفرعية الأربعة والذي تكون من ٢٠ فقرة لملاءمته لأغراض الدراسة الحالية وغاياتها. وقد قام الباحثان بالتحقق من صدق الأداة بصورتها العربية المكيفة مع البيئة الأردنية باستخدام الصدق الظاهري إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية والنفسية والإدارية من أساتذة الجامعات الأردنية، بلغ عددهم أحد عشر محكماً (أبوتينة والروسان،

٢٠٠٨). وللتأكد من ثبات الأداة بالنسبة للدراسة الحالية تم استخراج معامل الاتساق الداخلي - كرونباخ ألفا - وقد حصلت أبعاد الاستبانة الأربعة على معاملات الثبات التالية التي جعلها ملائمة لأغراض الدراسة الحالية: التأثير المثالي (٠,٧٦)، والدافع الإلهامي (٠,٧٩)، والاعتبارية الفردية (٠,٨٥)، والاستثارة الفكرية (٠,٧٦). كما حصلت القيادة التحويلية عموماً على معامل ثبات مقداره (٠,٩١). ويبين المعلم المستجيب على استبانته القيادة متعددة العوامل في كل فقرة من فقراته درجة ممارسة مديره لما ورد فيها على سلم مكون من خمس درجات هي: ( نادرا جداً - نادراً - أحياناً - غالباً - دائماً)، والتي تأخذ الدرجات التالية (١, ٢, ٣, ٤, ٥) على التوالي. وعليه فقد تم تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية من خلال حساب متوسط استجابات المعلمين على فقرات المقياس بشكل كامل.

كما تم التحقق من صدق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بعد ترجمته إلى اللغة العربية بالاستعانة باثنين من ثنائيي اللغة وتكييفه للبيئة الأردنية، باستخدام طريقة الصدق الظاهري بعرضه على خمسة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال موضوع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية. وبعد جمع الاستبانات من أعضاء لجنة التحكيم، تم إجراء كافة التعديلات التي طلبها أعضاء لجنة التحكيم، باعتماد نسبة موافقة ٨٠% فأكثر للفقرة للإبقاء عليها، وبذلك تم الحفاظ على العدد الكامل لفقرات المقياس بعد تعديلها. وللتحقق من ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بنسخته العربية المكيفة مع البيئة الأردنية تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من ٥٠ معلماً ومعلمة، ثم تم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا. وقد حصلت أبعاد المقياس على معاملات الثبات التالية والتي جعلها ملائمة للدراسة الحالية: التعاون (٠,٧٥)، والروح الرياضية (٠,٧٩)، والسلوك الحضاري (٠,٧٢)، والوعي والاهتمام (٠,٧١)، والكيافة (٠,٧٨). أما المقياس ككل فقد حصل على معامل ثبات مقداره (٠,٨٩). ويبين المعلم المستجيب على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية في كل فقرة من فقراته درجة ممارسته لما ورد فيها على سلم مكون من خمس درجات هي: ( نادراً جداً - نادراً - أحياناً - غالباً - دائماً)، والتي تأخذ الدرجات التالية (١, ٢, ٣, ٤, ٥) على التوالي. وعليه فقد تم تحديد مستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال حساب متوسط استجابات المعلمين على فقرات المقياس بشكل كامل.

#### إجراءات الدراسة

بعد أن تم إعداد مقياس القيادة التحويلية للمديرين، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والتحقق من صدقهما وثباتهما، تم توزيع أداتي الدراسة على عينة تكونت من ٤٠٠ معلماً ومعلمة من المعلمين العاملين في مدارس محافظة الزرقاء الأساسية والثانوية. وبعد توزيع

الاستبانات على أفراد العينة واسترجاعها تم مراجعتها واستبعاد غير الصالحة منها تمهيداً لتفريغ الاستبانات الصالحة منها وتحليلها للحصول على النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة والمتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الانحدار المتعدد. وقد تم اعتماد قيمة ( $\alpha < 0,05$ ) لوصف الأثر بالدال إحصائياً.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يشتمل هذا الجزء من الدراسة على عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك بعد القيام بعملية تحليل استجابات أفراد العينة على الأدوات المستخدمة للإجابة عن أسئلتها، إضافة إلى مناقشة تلك النتائج التي تمخضت عنها وذلك على النحو الآتي:

**السؤال الأول:** هل توجد علاقة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية ودرجة ممارسة المعلمين والمعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية متفرقة ومجمعة على النحو الآتي:

### الجدول (٢)

العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية ودرجة ممارسة المعلمين والمعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية

النمط القيادي	المواطنة التنظيمية	القياسية	الوعي والاهتمام	السلوك الحضاري	التعاون	الروح الرياضية
الدافع الإلهامي	* ٠,٥١	* ٠,٤٥	* ٠,٤٨	* ٠,٤٣	* ٠,٥١	* ٠,٢٠-
التأثير المثالي	* ٠,٤٧	* ٠,٤٤	* ٠,٤٣	* ٠,٤٣	* ٠,٤٧	* ٠,٢٥-
الاعتبارية الفردية	* ٠,٤٢	* ٠,٣٩	* ٠,٤٣	* ٠,٤٤	* ٠,٤١	* ٠,٢٩-
الاستشارة الفكرية	* ٠,٣٧	* ٠,٢٧	* ٠,٣٥	* ٠,٣٢	* ٠,٣٤	* ٠,١٩-
القيادة التحويلية	* ٠,٥٣	* ٠,٤٥	* ٠,٤٩	* ٠,٤٧	* ٠,٥٠	* ٠,٢٧-

ويظهر من الجدول (٢) أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة متوسطة وإيجابية بدرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية عموماً وأربعة أبعاد منها، كما كانت قوة ارتباط القيادة التحويلية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأربعة مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: التعاون، فالوعي والاهتمام، فالسلوك الحضاري، فالكياسة. بينما ارتبطت القيادة التحويلية عموماً وأنماطها الأربعة بعلاقة سلبية وضعيفة ودالة إحصائياً بسلوك الروح الرياضية. مما يشير إلى أن كل زيادة في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تقابله زيادة في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. ولعل ذلك يتفق مع ما أشار إليه باس (Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية والسعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة. وقد يعزى ما توصلت إليه الدراسة من قوة ارتباط متوسطة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، إلى أن النمط القيادي للمدير ليس إلا واحداً من مجموعة عوامل تلعب دوراً مؤثراً في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ يتأثر هذا السلوك بما يتمتع به المعلمون من رضا وظيفي، ومستوى الثقة والعدالة التنظيمية السائدة في مدارسهم، ومستوى الإنجازات المتحققة، وطبيعة العلاقات المتبادلة بين أفراد المجتمع المدرسي (Modassir & Singh, 2008).

أما في العلاقات التفصيلية فإن حصول نمط الدافع الإلهامي على العلاقة الأقوى بدرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية فيعكس مقدرة المديرين على تقديم رؤى مستقبلية واضحة لمدارسهم، وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على المعلمين القيام به لتحقيق تلك الرؤى. الأمر الذي يولد لدى المعلمين الشعور بالأمل لمستقبل أفضل إذ ما تحققت تلك الرؤى. مما قد يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية للرجوع بعمل أي شيء لتحقيق الأهداف المتفق عليها. كما أن القادة الممارسين لهذا السلوك عامة ما يتسمون بكفاءة ومقدرة عالية على التنبؤ فهم محل ثقة العاملين واحترامهم الأمر الذي يزيد من دافعية العاملين لبذل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

أما حصول نمط الاستنارة الفكرية على العلاقة الأضعف بين أنماط القيادة التحويلية الأربعة، رغم مشاركتها بقية الأنماط القوة المتوسطة في الارتباط بدرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية فله ما يبرره، فنظراً للطبيعة غير المستقرة للاستنارة الفكرية وما يرافقه من إعادة اختبار للمسلمات وطرق إنجاز المهمات، فهو مدعاة لإثارة تساؤلات تؤدي إلى نوعاً من اللبس والتناقض في التفكير لدى المعلمين مما يدفعهم إلى إبداء درجات دنيا من الثقة في ذلك



القائد الأمر الذي ينعكس سلبا على درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية (Podsakoff, et. al. , 1990).

كما أشارت النتائج إلى تحقيق القيادة التحويلية عموما أعلى درجة ارتباط بسلوك التعاون لدى المعلمين، الأمر الذي يتفق مع ما أشار إليه كوزس وبوسنر (Kouzes & Posner, 2002) أن القائد التحويلي عادة ما يعمل على تنمية التعاون بين المعلمين بتنمية الثقة والمشاركة كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات المعلمين، توفير المساندة لهم بالتدريب اللازم، والاهتمام، والعناية، والتوجيه، لتزداد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم. كما يعد حصول القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة ولكنها دالة إحصائيا ببعيد الروح الرياضية، إلى تمكن المديرين بانتهاجهم لسلوكات القيادة التحويلية من إيجاد مناخ تعليمي قادر على تمكين المعلمين من إنجاز مهامهم دون تذمر أو شكوى، وتعظيم قدرتهم على تحمل الصعاب، وظروف العمل الاستثنائية، والتعامل مع مشكلات العمل بواقعية دون تهويل الصغائر منها. وتتفق الدراسة في ما توصلت إليه في هذا السؤال مع دراسة تشن وتشانغ (Chen & Chung, 2007) في وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بسكولو وكوكويت (Piccolo & Colquitt, 2006) في أن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة ايجابية ومتوسطة. بينما تختلف الدراسة في ما خلصت إليه في هذا السؤال مع دراسة تشانن-موران (Tschannen-Moran, 2003) التي لم تتوصل إلى علاقة دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

**السؤال الثاني: ما اثر ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال، ولتعرف اثر العلاقة المتفردة لكل نمط من أنماط القيادة التحويلية في درجة ممارسة المعلمين والمعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ويوضح الجدول (٣) نتائج هذا التحليل.

جدول (٣)

أثر أنماط القيادة التحويلية الأربعة في درجة ممارسة المعلمين لسلوك لمواطنة التنظيمية

النمط القيادي	معامل المتغير المعياري $\beta$	ت t	معامل الارتباط المتعدد R	معامل الارتباط التباين R2	معامل التباين في معامل التباين $\Delta R2$	معامل التباين المعدل Adj R2	التغير في F $\Delta F$	مستوى الدلالة P
التأثير المثالي	٠,٤٧	٨,٥٦	٠,٤٧٣	٠,٢٢٤	٠,٢٢٤	٠,٢٢١	٧٣,٢٧	٠,٠٠
الدافع الإلهامي	٠,٣٦	٤,٥	٠,٥٣٢	٠,٢٨٣	٠,٠٥	٠,٢٧٧	٢٠,٦٦	٠,٠٠
الاعتبارية الفردية	٠,٠١	٠,١٣	٠,٥٣٢	٠,٢٨٣	٠,٠٠	٠,٢٧٤	٠,٠١	٠,٨٩٣
الاستثارة الفكرية	٠,١٣	١,٤١	٠,٥٣٧	٠,٢٨٨	٠,٠٠٦	٠,٢٧٧	١,٠٩	٠,١٥٩

يظهر من الجدول (٣) أن نمطي التأثير المثالي والدافع الإلهامي هما متبئان دالان إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. إذ فسر هذين البعدين على التوالي ما مقداره (٠,٢٢)، و(٠,٢٨) من تباين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين عند مستوى دلالة (٠,٠١). كما قد فسر نمط الاعتبارية الفردية ما مقداره (٠,٢٨) من تباين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بينما فسر نمط الاستثارة الفكرية تقريبا ما مقداره (٠,٢٩) من ذات التباين، وكلاهما غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). كما تعكس معاملات ارتباط الانحدار المحسوبة لأثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، تغيراً محسوباً ذا دلالة إحصائية، مقداره (٠,٤٧) و(٠,٢٨) وحدة سلوك مواطنة تنظيمية لكل وحدة تغير في ممارسة المديرين والمديرات لنمطي التأثير المثالي والدافع الإلهامي على التوالي مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى. بينما تكشف تلك المعاملات عن تغيرات غير دالة إحصائياً مقدارها (٠,٠١) وحدة سلوك مواطنة تنظيمية لكل وحدة تغير في ممارسة المديرين والمديرات لنمط الاعتبارية الفردية، و(٠,١٣) وحدة سلوك مواطنة تنظيمية لكل وحدة تغير في ممارسة المديرين والمديرات لنمط الاستثارة الفكرية.

وتعكس هذه النتيجة تمثل المعلمين بسلوكيات مديريهم واعتبارهم نماذج تحتذى في تجسيدهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في أدائهم القيادي. وعادة ما يعزز المدير سلوك المواطنة التنظيمية بتمثل سلوكياتها وانتهاجها، مما يدعو المعلمين إلى تقليده، إذ أن أكثر المعلمين دافعية لا يستطيعون تمثيل سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يمتلكون القدوة لذلك (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). كما أن تقديم القائد للنماذج السلوكية المرغوبة يقدم صورة واضحة للأدوار المطلوب من المعلمين القيام بها. فبتقديم المدير قاعدة حية للأعمال فإنه يضع أساس للمعايير والتوقعات للسلوك المناسب والذي يدعو المعلمين إلى ممارسته. أن هذا التوافق يعزز الثقة في هذا القائد وعادة ما يقدم المعلمين أعلى من المتوقع، ويبدلون الجهد المضاف لقائد يثقون به ويحبونه (Podsakoff, et. al , 1990). كما يشير تمكن التغيير وحدة دافع الإلهامي إحداث تغير بمقدار (٠,٣٦) من سلوك المواطنة التنظيمية إلى تمكن المديرين من توحيد الرؤى والأهداف المدرسية بصورة واضحة مكنت المعلمين من الاندماج فيها والسعي لتحقيقها. فالقائد الذي يوحد الأهداف ويشجع التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين، يولد لديهم الشعور بوحدة العمل؛ فيضمل السعي نحو الأهداف الشخصية تلقائياً، ويحل مكانه الكثير من التعاون، وحب الغير، والحس الجماعي، والمسؤولية نحو المجموعة، فيندمج المعلمون تلقائياً في سلوك المواطنة التنظيمية (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)..

**السؤال الثالث: ما اثر القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والجنوسة، ومستوى المدرسة، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي للمعلم منفردة ومجمعة في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام أولاً أنموذج الانحدار المتعدد لتقييم العلاقة الكلية بين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، والمتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة بالقيادة التحويلية والمتغيرات الديموغرافية (الجنوسة، ومستوى المدرسة، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي) للمعلمين بواسطة معامل التحديد ( $R^2$ ). ويوضح الجدول (٤) نتائج هذا التحليل.

جدول (٤)

قوة العلاقة بين سلوك المواطنة والقيادة التحويلية والمتغيرات الديموغرافية

المتغير	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التباين R2	معامل التباين المعدل Adj R2	التغير في ف $\Delta F$	مستوى الدلالة P
المتغيرات المستقلة	٠,٥١	٠,٢٦	٠,٢٥	١٧,٥٨	٠,٠٠٠

يظهر من الجدول (٤) أن القوة الكلية للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية والمتغيرات الديموغرافية قد بلغت (٠,٥١) وهي قوة متوسطة، وموجبة، ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). كما تبين النتائج أن القيادة التحويلية، والمتغيرات الديموغرافية معاً، قد فسرت (٠,٢٥) من تباين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

ولتعرف الأثر المتفرد لكل من القيادة التحويلية والجنوسة، ومستوى المدرسة، والخبرة التدريسية للمعلمين، ومؤهلهم العلمي في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، ويظهر الجدول (٥) نتائج هذا التحليل.

جدول (٥)

أثر القيادة التحويلية والجنوسة، ومستوى المدرسة، والخبرة التدريسية للمعلمين، ومؤهلهم العلمي في درجة ممارسة المعلمين لسلوك لمواطنة التنظيمية

المتغير	معامل المتغير المعياري $\beta$	ت t	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التباين R2	التغير في معامل التباين $\Delta R2$	معامل التباين المعدل Adj R2	التغير في ف $\Delta F$	مستوى الدلالة P
القيادة التحويلية	٠,٣٧	٩,٠٣	٠,٥١١	٠,٢٦١	٠,٢٤٢	٠,٢٤٦	٨١,٥٨	٠,٠٠٠
الجنوسة	٠,٠٠٨	١,٢٩	٠,٠٨١	٠,٠٠٧	٠,٠٠٧	٠,٠٠٣	١,٦٦	٠,١٩
المؤهل العلمي	٠,٠٠٨-	١,١٥-	٠,١٠٨	٠,٠١٢	٠,٠٠٥	٠,٠٠٤	١,٣١	٠,٢٤
مستوى المدرسة	٠,٠٠٧-	١,١٦-	٠,١٣٠	٠,١٢٧	٠,٠٠٥	٠,٠٠٧	١,٣٤	٠,٢٥
الخبرة التدريسية	٠,٠٠٣	٠,٦٦٧	٠,١٣٧	٠,٠١٩	٠,٠٠٢	٠,٠٠٣	٠,٤٤٥	٠,٥٠

وتشير النتائج أن القيادة التحويلية هي الأكثر تنبؤاً، ولها تأثير إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، إذ فسرت (٠,٢٦) من تباين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وكان ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١). كما يشير معامل الانحدار المحسوب تغيراً موجباً مقداره (٠,٣٧) وحدة سلوك مواطنة تنظيمية، لكل وحدة تغير في درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة التحويلية عموماً. ولعل ذلك يعزى إلى ما يقدمه المديرين الممارسين للقيادة التحويلية من اهتمام بالمعلمين، وإثارة دافعيتهم، وإشباع حاجاتهم الأمر الذي يدفع المعلمين ذاتياً إلى الاندماج بأهداف المدرسة وبذل الجهود المضافة لتحقيقها (Piccolo & Colquitt, 2006). وتتفق الدراسة في هذا السؤال مع ما توصل له جيفينز (Givens, 2008) من خلال دراسة تحليلية لدراسات تناولت أثر القيادة التحويلية في سلوكيات العاملين في المنظمات ونتائجها ومن بينها سلوك المواطنة التنظيمية إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في درجة ممارسة العاملين

لسلوك المواطنة التنظيمية. كما تتفق مع نتائج دراسة بودساكوف وماكنزي وبومر (Podsakoff, Mackenzie and Bommer, 1996) التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تعد عاملاً تنبؤياً متوسطاً لسلوك المواطنة التنظيمية. أما المتغيرات الديموغرافية فقد كانت أقل تنبؤاً، ولم تحدث أثراً ذو دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ولعل هذا يدعو إلى دراسة عوامل أخرى قد تحدث أثراً في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ودرجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة التحويلية.

#### **التوصيات:**

تمخض عن الدراسة الحالية استناداً إلى نتائجها التوصيات التالية:

١- أظهرت نتائج الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والمعلمات. وعليه توصي الدراسة بما يلي:

- تزويد المدارس بأعداد كافية من المساعدين الإداريين لإتاحة الفرصة

أمام القادة التربويين للقيام بدورهم القيادي بشكل فاعل.

- إجراء دراسات سببية تبحث هذه العلاقة لتعرف طبيعة هذه العلاقة.

٢- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين التأثير المثالي ومن ثم الحث على الرؤية المشتركة، لذا توصي الدراسة:

- بتنمية مهارات المديرين والمديرات في هذا الجانب.

- بزيادة وعي المديرين والمديرات واهتمامهم بتقديم الاستشارة الفكرية

والاعتبارية الفردية لما لها من أثر إيجابي على نتائج العملية التعليمية.

٣- أظهرت نتائج الدراسة مقدرة القيادة التحويلية بالتنبؤ في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وبدرجة دالة إحصائية؛ وعليه فتوصي الدراسة بزيادة الوعي والاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى المديرين والمديرات بإخضاعهم لدورات تدريبية في هذا المجال، لما لها من أثر إيجابي على تنمية السلوكات الإيجابية لدى المعلمين.

٤- لم تظهر الدراسة أثر للجنوسة، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المدرسة في درجة

ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية لذا تدعو الدراسة إلى دراسة هذا السلوك

وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية أخرى من مثل سنوات العمل في ذات المدرسة، أو عمر المعلم، أو سنوات العمل مع ذات المدير.

## المصادر والمراجع

أبوتينة، عبدالله والروسان، عصمت (٢٠٠٨). الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ٤ (٤) ٢٦٥-٢٧٨.

Asagri, A., Silong, A., Ahmad, A., & Abu-Sama, B. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4) 140-151.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. (3<sup>rd</sup> ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, M. and Avolio, J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Quarterly*, 17, 112-12.

Bass, M. and Avolio, J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire: Center for Leadership Studies Binghamton University, New York*.

Bieber, V. (2003). *Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs*. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.

Bowler, M. & Brass, D. (2006). Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-80.

Burns, T. & Carpenter, J. (2008). Organizational Citizenship and Student Achievement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 51-58.



- Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009). *The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers' OCB*. Retrieved November 15, 2009, from [www.usm.my](http://www.usm.my)
- Chen, C. & Chung, R. (2007). *The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance*. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 15(3), 69-114.
- Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *The Service Industries Journal*, 26(8), 889-901.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive Asymmetry In Employee Emotional Reactions To Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, 163-178.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior In Schools And Its Relationship To School Climate. *Journal Of School Leadership*, 11, 424-447.
- Fink, D & Retallick, J. (2002). Framing leadership: Contributions And Impediments To Educational Change. *International Journal of Leadership in Education*. Retrieved May 15, 2009, from [www.tandf.co.uk/journals](http://www.tandf.co.uk/journals)
- Fournier, H. (2008). *Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment*. Unpublished doctoral dissertation. Ohio University.
- Givens, R. J. (2008) Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Heilman, M. & Chen, J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 431-441.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *Leadership Challenge* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Modassir, A. & Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4 (1), 3-21.
- Northouse, P. (2004). *Leadership Theory And Practice*. 3rd edition. CA: San Francisco: Sage Publications, Inc.

- Obeidat, O. (2009). *Monitoring and Evaluation at the Jordan Education Initiati (JEI)*, Paper presented at the International Development Evaluation Association (IDEAS) Global Assembly" "Getting to Results : Evaluation Capacity Building and Development ", Johannesburg, South Africa.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. London: Sage.
- Piccolo, R & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics. *Academy Of Management Journal*, 49, (2), 327–340.
- Podsakoff, M., Mackenzie, B., Paine, J. & Bacharach, J. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513–63.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And OCB. *Journal of Management*, 22 (2), 259-98.
- Podsakoff, P., Mackenzi, S., Moorman, R., & Fetter, R., (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effect On Trust, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Somach, A.& Bogler, R. (2005). Organizational Citizenship Behavior In School: How Dose It Relate To Participation In Decision Making?. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Somech, A. & Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics, *Educational Administration Quarterly*, 43(1) 38-66.
- Tschanen-moran, M. (2003). Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust. *Studies In Leading And Organizing Schools*, 3, 157-179.

- Vegoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, *Educational Administration Quarterly*, 12(4), 1-32.
- Yen, H., & Neihoff, B. (2004). Organizational Citizenship Behavior And Organizational Effectiveness: Finding Relationship In Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (8), 1617-1637.
- Yilmaz, K & Tasdan, M. (2009). Organizational Citizenship And Organizational Justice In Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 108-126.
- Yilmaz, K. & Cokluk-Bokeoglu, O. (2008). Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Commitment In Turkish Primary Schools, *World Applied Science Journal*, 3(5), 775-780.
- Yun1, S., Cox, J., Sims, H. & Salam, S. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193.