



جامعة مدينة السادات.

كلية التربية.

قسم التربية.

القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسى وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة (دراسة ميدانية)

Transformational Leadership in Basic Educational Schools and it's
Relation with Organizational Citizenship for Teachers in Giza
Governorate Field Study

**بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص: (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)**

إعداد

حماد جمال أبوالعينين محمد

إشراف

د/ نشوى سعد زنون

مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة مدينة السادات

أ. د/ محمد إبراهيم طه

أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة طنطا

٢٠١٩

أولاً: مقدمة البحث.

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاته.

ثالثاً: أهداف البحث.

رابعاً: أهمية البحث.

خامساً: حدود البحث .

سادساً: عينة الدراسة.

سابعاً: منهج البحث واداتها.

ثامناً: مصطلحات البحث.

تاسعاً: الدراسات السابقة .

عاشراً: الأسس النظرية للبحث

احدى عشر: إجراءات الجانب الميدانى للبحث ونتائجها

أولاً: مقدمة البحث

ممارسة أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة المدرسية ملائمة للتحديات التي تواجه المدارس حاضراً ومستقبلاً، وأن أثر القيادة التحويلية يظهر في عدة جوانب مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتعزيز الإلتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين، وإثارة التفكير لحل المشكلات، إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المدرسة من حالة لإخرى أو من ثقافة لإخرى، وتعمل على رفع كفاءة المدرسة للإستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والإستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، وهي تتفاعل بين المدير والمعلمين يؤدي الى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى مستوى وتجاوز المصالح الشخصية الى المصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف. (١)

وأكد علماء الإدارة أنه حتى نتمكن من جعل المؤسسات التعليمية في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الإستثمار في تسيير الأفراد، فالعنصر البشري يُعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير، وقد أكدت العديد من الدراسات أن الإستثمار في العنصر البشري يُعطي السبق التنافسي ويؤدي إلى الفعالية في الأداء. (٢)

وقد حُظي موضوع المواطنة التنظيمية بإهتمام الباحثين في مختلف المجالات وضرورة تبنيه في بيئة العمل مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة من خلال القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة كالصراعات التنظيمية، ومعدلات دوران العمل، وخلق قدرات إبداعية داخل المنظمة تمكنها من تحمل المسؤولية. (٣)

وأشارت الأدبيات إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يمارس عاملوها المواطنة التنظيمية بدرجة عالية، إذ يسودها مُناخ من الإيجابية، والعمل بروح الفريق، فيعزز الولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، مما يحقق لها الإستقرار التنظيمي ويحقق زيادة في معدلات الأداء ويحقق الميزة التنافسية. (٤)

ويسعى القادة التحويليون إلى حث المرؤوسين على تحقيق مستويات عليا من الإبتكار والفاعلية وخلق مُناخاً مواتٍ لزيادة المعرفة والمشاركة والإستكشاف، والتمتع بحرية إنشاء أفكار جديدة، ومشاركة تلك الأفكار مع زملائهم في العمل، وتشجيع التنمية الفكرية، وإيلاء الإهتمام الفردي للأتباع، ويحفز القادة التحويليون أتباعهم لخلق وتبادل المعرفة من خلال التعبير بوضوح عن رؤية وأهداف وإستراتيجية المؤسسة، ويُقدم القادة

(١) رانيا وصفي عثمان: القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الاساسي، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، مجلد ٨، العدد ٢٩، ٢٠١٦، ص ٩٦.

(٢) حمزة معمري، زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٤، ص ٤٤، ٤٣.

(٣) محمد تركي البطاينة: أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد ٤٣، ٢٠١٦، ص ٥٦٣.

(4) V. Rüya Ehtiyar, Aylin Aktaş Alan, Ece Ömüriş : THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHI PBEHAVIOR ON UNIVERSITY STUDENT'S ACADEMIC SUCCESS , **Tourism and Hospitality Management**, Vol.16, No.1, 2010, p.48.

التحويليون التحفيز الفكري والاعمال المليئة بالتحديات لأتباعهم الذين يعانون من الرضا الوظيفي، كما يزيدون من مستوى الدافع والإستعداد الجوهرين لسلوك الدور الإضافي (المواطنة التنظيمية).^(١)

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

المؤسسات التربوية اليوم تواجه العديد من التحديات فيما يتعلق بقدرتها على المنافسة والتغيير المستمر، وهذا يشمل ضغوطاً كبيرة فيما يتعلق بتحقيق الأداء المرتفع والتميز، وتقديم تكنولوجيا حديثة تواكب عصر العولمة، ومن ثم تبحث هذه المؤسسات عن جدارات وسلوكيات معينة في الأفراد تسهل بدورها عملية التكيف مع متطلبات التغيير والتطوير، ولقد إستنتج قادة هذه المؤسسات أن الميزة التنافسية الأساسية لجهودهم فيما يتعلق بزيادة الأداء تكمن في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والإهتمام بالعنصر البشري والإستفادة منه أكثر إستفادة، وكسب ثقته، وإنتمائه إلى المؤسسة، والإيثار والحماس والطاعة، ومساعدة الزملاء وهذا كله من خصائص المواطنة التنظيمية.^(٢)

وتمثل القيادة التحويلية تطوراً نوعياً في نظريات القيادة التقليدية حيث جمعت بين عناصر النجاح جميعها المتمثلة بسمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي اهتمت بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، والنظريات الموقفية التي تعد القيادة ثمرة تفاعل بين مكوناتها الثلاثة : درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكله المهام المنوطة بالأفراد ودرجة وضوحها، وقوة شخصية القائد، والنظرية التبادلية التي تهتم بتبادل المصالح الإقتصادية بين القائد والعاملين.^(٣)

ومن خلال عمل الباحث كمعلم في مدارس التعليم الأساسي فقد لاحظ أن ظروف المعلمين الاجتماعية والمادية الصعبة والصراع النفسي بين معلمين المرحلة الأبتدائية ومعلمين المرحلة الإعدادية وبين المعلمين الحاصلين على دبلوم معلمين والمعلمين الحاصلين على مؤهلات عليا قد أثرت بشكل سلبي على أدائهم وإلتزامهم بالعملية التعليمية وعلى المواطنة التنظيمية وعلى انتمائهم لمهنتهم، لذا رأى الباحث أن هناك حاجة لدراسة واقع أبعاد القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وذلك للإستفادة من هذا النمط القيادي في مدارسنا والإرتقاء بالمدرسة والعملية التعليمية للمستوى الأفضل.

لذلك تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

"ما واقع القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

(1) Atika Modassir, Wipro Technologies : Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, **International Journal of Leadership Studies**, Vol.4 ,NO.1, 2008 , P.13

(2) علي يونس إبراهيم سيد أحمد: أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين (بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف)، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، مصر، مجلد ٣٥، عدد ٢٠١١، ص ٤٧.

(3) خالد نظمي قرواني: دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، **المجلة العلمية**، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٣، العدد الثاني، ٢٠١٧، ص ٣٢٣.

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة التحويلية ؟
- ٢- ما الأسس النظرية للمواطنة التنظيمية؟
- ٣- ما واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الاساسى من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة لممارسة المديرين للقيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع، سنوات الخبرة؟
- ٥- ما واقع المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فى مدارس التعليم الأساسى من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة لممارسة المعلمين للمواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، سنوات الخبرة؟
- ٧- هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية بمدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بنفس المدارس؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية لكلاً من القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية.
- التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الاساسى من وجهة نظر عينة الدراسة.
- التعرف على واقع القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة.
- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة.

رابعاً: أهمية البحث:

- ندرة الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية وتفعيل أدوارهما داخل المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية فى حدود علم الباحث.
- تبني نمط للقيادة الإدارية المدرسية وهو نمط القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.
- سوف تفيد هذه الدراسة فى إلقاء الضوء على دور المواطنة التنظيمية فى رفع كفاءة المؤسسات التعليمية.
- سوف تفيد هذه الدراسة فى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسى وأثرها على تحقيق أهداف المدرسة .

خامساً: حدود الدراسة

سوف تجري هذه الدراسة فى إطار الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: وتتضمن القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية.
٢- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة.

٣- الحدود المكانية: عينة عشوائية من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة.

سادساً: عينة الدراسة

يتكون المجتمع الأصلي الذي استمدت منه عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم الأساسي الرسمية بمحافظة الجيزة، وقد تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة عشوائية طبقية.

سابعاً: منهج البحث وأداة الدراسة:

- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبه طبيعة وأهداف الدراسة.
- واستخدمت الدراسة: الإستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة

ثامناً: مصطلحات البحث:

١- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

وتعرف القيادة التحويلية Transformational Leadership: بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة، ويشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.^(١)

٢- المواطنة التنظيمية

تعريف المواطنة التنظيمية كسلوك تقديري يُظهره الفرد قد لا يكون بالضرورة جزءاً من شروط العمل التي من المتوقع أن يقدمها الموظف في المؤسسة ولكن هذا السلوك يعزز الوضع العام للمنظمة^(٢)

(١) نوال حسين جميل السيادة، زعبي محمد فاضل، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد ١١، العدد ١، ٢٠١٥، ص ٢٦.

(2) Ojo Adeshina Akinwumi Edwin : ORGANIZATIONAL JUSTICE AND SELF-ESTEEM AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, Faculty of the Social Sciences, University of Ibadan, Ibadan, Oyo State, Nigeria, Copyright (c) 2017 © Ife Centre for Psychological Studies/Services, Ile-Ife, Nigeria, Ife Psychologia , 2017,p33 .

تاسعاً: الدراسات السابقة

١- دراسة (خالد نظمي قرواني ٢٠١٧) (١)

هدفت الدراسة إلى فحص دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، كما هدفت إلى تقصي خصائص القائد التحويلي وسبل تمكين المعلمين والمعلمات في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل النظري والنوعي، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة شبه الرسمية مع ٣٠ معلم ومعلمة في مدارس محافظة سلفيت اختيروا بطريقة العينة الغرضية (القصدية).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

— هناك دور مرتفع للقيادة التحويلية تمكين المعلمين في المدارس في فلسطين.

٢- دراسة (سوك بونج شو، 2017 SUK BONG CHO) (٢)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر كلا من القيادة التحويلية والتشاركية على أداء الفريق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ٤٢٤ موظف من شركات التأمين الكورية، واعتمدت الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداتى للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

أن القيادة التحويلية تحقق فعالية أداء الفريق .

٣- دراسة (ريم عبد الرحمن بن عبد الله الجابر ٢٠١٦) (٣)

التي هدفت إلى التعرف إلى درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض من وجهة نظر مديرات الإدارات ومساعداتهن والمشرفات التربويات، وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، وعددهن (١٢٨٨) موظفة، واختيرت منه عينة عشوائية بسيطة، بنسبة (٢٥%) من إجمالي المجتمع، وبهذا تكونت العينة من (٣٢٢) موظفة، طبقت عليهن الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، تمثل أبرزها فيما يلي:

✓ اتفاق عينة الدراسة على أن درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة

الرياض جاءت بدرجة كبيرة.

(١) خالد نظمي قرواني، مرجع سابق.

(١) SUK BONG CHO, KIHWAN KIM, SEUNG-WAN KANG: EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL AND SHARED LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' PERCEPTION OF TEAM EFFECTIVENESS, SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY, 2017, vol. 45, No.3, 2017. Pp. 377-386.

(٢) ريم عبد الرحمن بن عبد الله الجابر: سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض، مجلة كلية التربية، أسبوط، المجلد ٣٢، العدد ٣، ٢٠١٦.

عاشراً: الأسس النظرية للبحث

المحور الأول: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية أحد أهم الأنماط القيادية في الفكر الإداري الحديث، ويعتبر "جيمس فيكتور دانتون" Dawnton أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية في كتابه (القيادة الثائرة) عام ١٩٧٣م، ثم تلاه "جيمس ماكجروجر بيرنز" Burns عام ١٩٧٨م الذي أظهر الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية في كتابه "القيادة" Leadership، على أنها القيادة بالإقناع المعتمدة على تحريك الناس لتحقيق التغيير، وإعتبر القيادة التحويلية نمط القيادة المطلوب لإحداث التغيير ونقل المنظمات وتحويلها إلى وضع مستقبلي أفضل، لذلك فقد ركز "Burns" على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له للتأثير في تكييف سلوكهم لمواجهة التحديات. (١)

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

(أ) مفهوم التحويل في اللغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً.

(ب) ويعرف علماء الإدارة القيادة التحويلية بأنها:

➤ القيادة التي تتبنى إدارة التغيير وتعديل الوضع الراهن بما يساير متطلبات المستقبل وتسمح بالمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتسعى إلى تحفيز الإلهام، واستثارة التفكير، وتقوية العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين. (٢)

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً: في هذه الدراسة بأنها القيادة التي تتبنى التغيير وتعديل الوضع الراهن بما يساير متطلبات المستقبل وتسمح بالمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتسعى إلى تحفيز الإلهام، واستثارة التفكير، وتقوية العلاقات الإنسانية الطيبة بين المعلمين، والتي تعمل على اشباع الدوافع الظاهرة والكامنة لهم، وتوفير المناخ الاجتماعي الذي تسوده الألفة والمحبة بين المعلمين.

(2) Nauman MAJEED, Norizah MUSTAMIL: Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator, Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 12, No. 4, 2017, p. 571

(٢) هناء عبد التواب ربيع: مرجع سابق، ص ١٢٤٩

ثانياً: أهداف القيادة التحويلية The Objectives of Transformational Leadership

تتمثل أهداف القيادة التحويلية فيما يلي: (١)

- ✓ مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومشاركة مدرسية
- بمعنى أن فريق العمل يلاحظ ويخطط ويتحدث معاً، ويعزز القواعد السلوكية والمسؤولية الجماعية والتحسين المستمر، وتتطلب هذه البيئة المدرسية التعاونية من المديرين التحويليين ما يلي:
- وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه.
- استخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية.
- اختيار فريق العمل الملتمزم برسالة وألويات المدرسة.
- الاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة.
- مشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادراً على التحسين والتطوير.

✓ مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: مما يجعل المعلمين القيام بجهد اضافى والمشاركة في النشاطات الجديدة.

✓ تعزيز تنمية المعلم:

فتتم تنمية المعلمين وتعزيزها عن طريق تبنيهم لمجموعة من الأهداف الخاصة للنمو المهني مع الارتباط بأهداف ومنهج الدراسة والالتزام بها، وإعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية

وترجع أهمية القيادة الى جانبين هما: (٢)

- الجانب التنظيمي: لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم للقائد هو إمداد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم مما يغرس فيهم حب العمل والتعاون.
- الجانب الإنساني: فهي إقامة علاقات تعاونية وتقاوم متبادل ومشاركة في كل الأمور وإشعار كل عضو بالتقدير والاحترام.

تعود أهمية القيادة التحويلية كمنط قيادي حديث إلى العوامل التالية:- (٣)

(١) نسرين محمد فوزي الباسل، وائل وفيق رضوان: مرجع سابق، ص ٢٣٤، ٢٣٣.

(٢) دعاء عبد الحميد عبد السميع محمد: مرجع سابق، ص ١١٦٢.

(٣) عبدالله مهدى العميرى: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة) رسالة دكتوراه،

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ص ٣٧، ٣٨

أ) تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

ب) يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

ج) تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

د) القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام للتطبيق في جميع المنظمات سواء كانت منظمات إنتاجية او منظمات تعليمية.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في رفع أداء المعلمين في المدرسة، والاستجابة للمتغيرات وفقاً لحاجات المعلمين والمتعلمين في المؤسسة التعليمية مما يصف المؤسسة التعليمية بالمرونة والابتكار، كما أنها تعمل على رفع مستوى ثقة المعلمين في المؤسسة التعليمية والمدير وتقوية روح الانتماء والولاء للمدرسة وبالتالي زيادة الدافعية لاداء متميز وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: خصائص القيادة التحويلية

توجد العديد من الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن غيرها وأهم هذه الخصائص الرؤية المستقبلية، حيث أشار بعض التربويين الى ان الاختلاف بين القادة التحويلين عن غيرهم من القادة يكمن في إمتلاكهم رؤية مستقبلية واضحة وأنهم قادة حالمون فهم قادة تتجاوز نظراتهم حدود الزمان والمكان لتسموا فوق الحدود التقليدية لمكانتهم ومكانة مؤسستهم، ويضعون خطط واستراتيجيات محكمة لتحقيق أهدافهم وتطبيق نظراتهم ورؤيتهم المستقبلية على أرض الواقع، ويؤثرون في تابعيهم لتحقيق هذه الرؤية والمهمة.⁽¹⁾

وتوجد مجموعة من الخصائص التي تبرز هذا النمط من القيادة كما يلي:-⁽²⁾

- وضع وصياغة أهداف المدرسة والسعى إلى تحقيقها.
- التركيز على توقعات عالية الأداء من جميع العاملين بالمدرسة.
- تهيئة كافة السبل لتدعيم المشاركة في إتخاذ القرارات.
- تقديم الإستشارة العقلية والدعم الفردي لجميع العاملين في المدرسة.

(1) Wenhui Zhang , Hui Wang, Craig L. Pearce: Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment, The Leadership Quarterly 25, p330,2014

(2) ناهد على مصطفى على: دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة جرش،الأردن،ص٢٦، ٢٠١٥.

خامساً: أبعاد القيادة التحويلية Elements of Transformational Leadership

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي: (١)

١- التأثير الكرزماتيكي أو الجاذبية القيادية Idealized Influence:

يشير هذا العنصر إلى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمدرسة، وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والإحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال أحرار الأخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمدرسة ككل. (٢)

٢- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم Inspirational Motivation:

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعون يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (٣)

٣- الاستثارة الفكرية أو العقلية Intellectual Stimulation:

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديد لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. (٤)

٤- الإهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد Individualize-Consideration:

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي إهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. (٥)

(1) Flávia Cavazotte , Valter Moreno, Jane Bernardo, Jane Bernardo : Transformational Leaders and Work Performance, The Mediating Roles of Identification and Self-efficac , BAR Brazilian Administration, v. 10, n. 4, art. 6 , 2013, p.493

(2) ODUMERU, JAMES A,IFEANYI GEORGE OGBONNA: Transformational vs. Transactional Leadership Theories, .Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, Vol. 2, Issue.2, 2013, p.356

(3)Janelle L. Harrison: Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes, Emerging Leadership ,Journeys, Vol. 4 Iss. 1 , 2011, p.93.

(٤)محمد خليل أحمد الصمادي: مرجع سابق، ص ٥٠٦.

(5)Fil J. Arenas, Jennifer Tucker ,Daniel A. Connelly: Transforming Future Air Force Leaders of Tomorrow , A Path to Authentic Transformational Leadership, Air & Space Power Journal ,Fall, 2017,p.22

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية: Organizational Citizenship Behavior

الوعي بالمواطنة يعتبر نقطة البداية الأساسية في تشكيل نظرة الإنسان إلى نفسه وإلى مشاركته الفعالة في بناء الإطار الإجتماعي والسياسي والثقافي للدولة، كما أن المواطنة التنظيمية ضرورية لبقاء المنظمات وتميزها بأعتبار أن تحمل العاملين للمسئولية الذاتية وممارستهم للمواطنة التنظيمية هو أساس نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لعدم كفاية الدور الرئيسي لتحقيق الأهداف التنظيمية. (١)

ويلقى هذا السلوك إهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الأفراد، وهو يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء كونه سلوك غير رسمي وغير محدد بتعليمات وقوانين المنظمة وإنما يأتي طواعية من الأفراد أنفسهم. (٢)

أولاً: مفهوم المواطنة التنظيمية

➤ عرفت المواطنة التنظيمية بأنها "سلوك تطوعي يقوم به الموظف إختيارياً دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافأاتها، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها. (٣)

ويعرف الباحث المواطنة التنظيمية إجرائياً: في هذه الدراسة على أنها سلوكيات الضمير الحى، أى الإنجاز وفق ما يمليه الضمير، فهي سلوكيات الدور الاضافى الاختيارى في تقديم المساعدة للزملاء والمدرسة ككل، وتحسين صورة المدرسة امام من لا ينتمون لها وامام من يعملون في المدارس الاخرى المنافسة، وهى سلوكيات حرة وابتكارية ومختلفة تختلف من شخص لأخر، نابعة من الذات وتعكس رغبة المعلم في البقاء والارتقاء بالمدرسة، وهى سلوكيات يؤديها المعلم دون النظر الى الحوافز والمكافآت المادية، ومن يتمتع عن ممارستها لا يقع عليه اى عقاب، وأداء هذه السلوكيات يحقق الميزة التنافسة والرفاهية التنظيمية للمدرسة، ويكتسب من يتحلى بهذا السلوك ميزة تنافسية ترفع من شأنه بالعمل، ويحظى بأحترام الزملاء في العمل.

(١) عدلة عيسى مطر: العلاقة بين توجيه الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالأندية الرياضية، مجلة العلوم البدنية والرياضية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ص٧، ١٢٤، ٢٠٠٨، ص٢٤٩.

(2) Nadim Jahangir , Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul Haq , ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ITS NATURE AND ANTECEDENTS, BRAC University Journal, vol. 1, no. 2, 2004, p.76.

(٣) محمد تركي البطاينة، حسوزان محمد عتوم: أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، مجلد٤٣، ملحق، ٢٠١٦، ص٥٦٩.

(٤) محمود إبراهيم خلف الله: الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، مجلد٢٤، عدد٣، ٢٠١٦، ص١٣٤.

ثانيا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية سلوك مرغوب فيه من قبل المؤسسات التعليمية حيث انه يؤدي الى زيادة الموارد المتاحة وتقليل أساليب الرقابة الرسمية المكلفة، ويعمل هذا السلوك على تشجيع النشاط التلقائي والمتجدد المرتبط ببيئة العمل، ويعمل على زيادة الرضى عن العمل والانتاجية في العمل والانخراط الوظيفي، مما يؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية المؤسسة. (١)

ويتصف سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص: (٢)

- انه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد .
- لا تتم مكافئته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة .
- انه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة .
- سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي .

ثالثا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها فإن المؤسسات الأكاديمية كالمدارس على وجه الخصوص بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى الإهتمام بهذا السلوك والعمل على تعظيمه وجعله واقعا ملموسا لسد النقص في الموارد المالية. (٣)

كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة ، مما يساهم إجمالا في فاعلية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية وهذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كلاً من الفرد، والمجموعة، والمنظمة، وهي كالتالي: (٤)

■ أهميته على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء الفرد وتطويره ذاتيا.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة المديرين والمعلمين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت اكبر للتخطيط وحل المشكلات.

(١) جاد الرب عبد السميع حسنين، شيماء صالح مجاهد : تأثير مبادئ الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على شركات الكيماويات بمحافظتى القاهرة والدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مصر، مجلد ٤٠، عدد ١، ٢٠١٦، ص ٥٢٩.

(٢) سلامة عبد الله خلف الطعماسة ، عبد الحفيظ علي حسب الله: اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد ١٦، العدد ١، ٢٠١٥، ص ٢٠.

(٣) دعاء عبد الحميد عبد السميع محمد: مرجع سابق، ص ١١٤٨.

(4) Jai Prakash Sharma , Naval Bajpai, Umesh Holani : Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective, International Journal of Business and Management ,Vol. 6, No. 1, 2011,p72.

■ أهميته على مستوى الجماعة:

- يساعد على العمل بروح الفريق.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين أعضاء الفريق.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

■ أهميته على مستوى المنظمة:

- يقلل الحاجة الى تخصص جزء من موارد المنظمة في وظائف الإنضباط، والإستفادة من هذه الموارد في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية للمنظمة.
- يعمل على جذب الموظفين الأكفاء ويحافظ عليهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يعمل على الحد من الصراعات داخل المنظمة ويؤدي الى استقرار المنظمة.

رابعاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

وسلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي: الإيثار "Altruism" والكياسة "Courtesy"، والروح الرياضية "Sportsmanship"، والسلوك الحضاري "Civic Virtue"، ووعي الضمير "Conscientiousness"، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد: (١)

١- الإيثار "Altruism": وهو عبارة عن سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم. (٢)

٢- الكياسة "Courtesy": وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، وإحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل إتخاذ القرارات أو الأفعال. (٣)

(1) MAZLUM ÇELİK, ÖMER TURUNÇ, AHMET ÇIRA: THE INVESTIGATION OF DARK SIDE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AUTHOR, JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN ECONOMICS, VO. 9, N. 2, 2017, p.227.

(2) Thomas A. Kernodle, Deborah Noble : Organizational Citizenship Behavior It's Importance In Academics, American Journal Of Business Education , Vo. 6, N. 2, 2013, p.235

(٣) محمد أحمد الخليفة على: مرجع سابق، ص ٥.

٣- الروح الرياضية "Sportsmanship": وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر، واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى إستعداده لتقبل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تذمر. (١)

٤- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة "Civic Virtue": وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسئولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر من إعلانات وتعليمات داخلية في المنظمة، وإحترام قوانين المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الإجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. (٢)

٤- الطاعة العامة (وعي الضمير) "Conscientiousness": ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المنظمة. (٣)

خامسًا: تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:-

المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية تفاعل المؤسسة بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، وذلك أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتخطى المبررات الرسمية للسلوك، وتتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي. (٤)

(4) Robert L. Shepherd: The Effect on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, Defense ARJ, January 2017, Vol. 24 No. 1 , 2017, p. 166.

(4) Ahmet AVCI : Investigation of teachers' perceptions of organizational citizenship behavior and their evaluation in terms of educational administration, Journal Educational Research and Reviews, Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, Turkey, Vol. 11, N.7, 2016, p.320.

(1) Bawuah Bernard: The Contribution of Organisational Citizenship Behavior on Students' Study Groups Achievement at the Tertiary Level, A case of University for Development Studies (UDS), Journal Information and Knowledge Management, Vol.6, No.2,2016,p.94.

(2) WILLIAM H. FOURNIER Anita C. James , Gregory J. Shepherd; Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment, **Doctoral Dissertation** ,Ohio University,2008,p.20,21.

ولتعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية يستدعى الإهتمام ببعض النقاط
منها: (١)

١. تقوية مهارات التفكير والإتصال الشخصى لدى المعلمين، لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الإضافية.
٢. سعى القيادة إلى تنمية علاقات مفتوحة غير رسمية بين المعلمين، والاهتمام بحالتهم النفسية والإجتماعية والعمل على إشباعها وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
٣. أن يتسم القادة بالوعى فى إتاحة الفرصة للمعلمين الجدد للإنخراط إجتماعيا بالمنظمة مما يحفز المعلمين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.
٤. مشاركة جميع العاملين فى المدرسة فى القرارات التى لها علاقة بحاجاتهم وإحتياجاتهم فى المدرسة.
٥. ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيز هذه الآراء بالحوار معهم بعيد عن المركزية.
٦. التركيز على حاجات المعلمين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم، حيث أن مشاركة المعلمين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة. (٢)
٧. ومن الأسس اللازمة لممارسة المواطنة التنظيمية: الثقة والشرعية والمعاملة بالمثل والعدالة التنظيمية المناخ التنظيمى. (٣)

(١) صافى سيد محمود أبو العزم: أثر المسؤولية الإجتماعية لإدارة الموارد البشرية على تعظيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٨، ص ٨٥، ٨٤

(1) Heidi Schuck: The Advantages of Management and Organizational Citizenship Behavior in the Workplace, dissertation Master, University of Oregon, p37, 2014.

أحدى عشر: إجراءات الجانب الميدانى للبحث ونتائجها

أولاً: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأعتبره المنهج المناسب لمتغيرات الدراسة، وأهدافها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمى لوصف ظاهرة او مشكلة محددة.

وأعتمد الباحث فى جمع البيانات على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات وهما:

أ) البيانات الثانوية

قام الباحث بقراءت ومراجعة الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي توفرت لديه ذات الصلة بموضوع الدراسة لإعداد الإطار النظرى الخاص بالقيادة التحويلية، والمواطنة التنظيمية.

ب) البيانات الأولية

أعتمد الباحث على جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ميدانيًا بواسطة إستبانة تضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، وعدد من العبارات تتعلق بالقيادة التحويلية، وعدد من العبارات تتعلق بالمواطنة التنظيمية .

ثالثاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يُعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من معلمى مدارس التعليم الاساسى الرسمية بمحافظة الجيزة البالغ عددهم ٥١٧٢ معلم ومعلمه موزعين على مدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة البالغ عددهم ١٠٤ مدرسة موزعين في الريف والحضر على مستوى ٢٠ إدارة تعليمية منهم ثلاث إدرات لا توجد بها مدارس تعليم أساسى وثلاث إدرات بكل منها مدرسة واحدة للتعليم الأساسى وباقى الإدارات تتراوح عدد مدارس التعليم الأساسى بها ٢: ١٣ مدرسة، للعام الدراسى ٢٠١٨/٢٠١٩.

رابعاً: عينة الدراسة

أ) العينة الاستطلاعية: تم إختيار (٣٠) معلم ومعلمة بالطريقة العشوائية من معلمى مدارس التعليم الأساسى الرسمية بمحافظة الجيزة بغرض حساب صدق وثبات أداة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إستبعاد هذه العينة من العينة الأصلية.

ب) العينة الأصلية: نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث تكونت عينة الدراسة من (٥١٥) معلم ومُعلمة من مُعلمى مدارس التعليم الأساسى الرسمية بمحافظة الجيزة أى بنسبة ١٠% من مجتمع الدراسة، وقد أخذ في الإعتبار أن تكون هذه العينة هي الأقرب لتمثيل مجتمع الدراسة، وأنها تمثل البيئات المختلفة لمجتمع الدراسة، وتقارب خصائص والامكانيات المادية والبشرية

لهذه العينة مع الخصائص والإمكانات المادية والبشرية للمجتمع الأصل، حيث تم تحديد بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الجيزة وهي (إدارة منشأة القناطر التي تضم ١٣ مدرسة للتعليم الأساسي الرسمية، وإدارة الشيخ زايد التي تضم ٦ مدارس للتعليم الأساسي الرسمية، وإدارة أوسيم التي تضم ٩ مدارس للتعليم الأساسي الرسمية) حيث كانت عدد المدارس التي طبق عليهم الاستبيان هو ٢٨ مدرسة أي بنسبة (٢٧%) من عدد مدارس التعليم الأساسي الرسمية بمحافظة الجيزة بعدد ١٢٩٣ مُعلم ومُعلمة، حيث تم توزيع الإستيبيانات على معلمى هذه المدارس بنسبة ٤٧% من العدد الكلى من معلمي كل مدرسة، حيث قام الباحث بتوزيع الإستيبيانات على (٥١٥) مُعلم ومُعلمة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم إسترجاع (٤٩٣) فقط، ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٥٣	٥١,٣%
	انثى	٢٤٠	٤٨,٧%
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٤٩	٩,٩٣%
	من ٥ : ١٠ سنوات	١٣١	٢٦,٥٧%
	اكبر من ١٠ سنوات	٣١٣	٦٣,٤٨%
المجموع		٤٩٣	

ثانياً: أداة الدراسة

- وصف أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن إستبانة موجهة للمُعلمين ببعض مدارس التعليم الأساسي وهي تتكون من جزئين:

١- الجزء الأول:

-المعلومات الأولية للمُعلمين. الجنس (ذكر - انثى)

- سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ : ١٠ سنوات- أكبر من ١٠ سنوات)

الجزء الثانى: يتكون من محورين، المحور الأول لقياس واقع القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المُعلمين، والمحور الثانى لقياس واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المُعلمين بنفس المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

جدول (٢)

عدد عبارات أبعاد القيادة التحويلية

م	الأبعاد	عدد العبارات
١	الجانبية القيادية	٩
٢	التحفيز الملهم	١٣
٣	الإهتمام الفردي	١٣
٤	الإستارة الفكرية	١١

جدول (٣)

عدد عبارات ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الصورة النهائية

م	الابعاد	عدد العبارات
١	الإيثار	٩
٢	الروح الرياضية	٩
٣	الكياسة	١٠
٤	السلوك الحضارى	١٢
٥	وعى الضمير	٨

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أستخدم الباحث في معالجة البيانات بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وقد تم تحليل البيانات بأستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- المتوسطات الوزنية
- الانحراف المعياري
- معامل إرتباط بيرسون
- إختبارات T-test لحساب الفروق بين متوسطات درجات المجموعات

تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA -

- وقد اعتمد الباحث على المعايير التالية للحكم على آراء المعلمين لدرجة الممارسة لكلاً من القيادة التحويلية لدى المديرين والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي على النحو التالي:-
- تكون درجة الممارسة ضعيفة اذا كان المتوسط الوزني يقع في الفترة من ١ إلى أقل من ١,٦٧
 - وتكون درجة الممارسة متوسطة اذا كان المتوسط الوزني في الفترة من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤
 - وتكون درجة الممارسة كبيرة اذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من ٢,٣٤ إلى ٣

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال: ما واقع القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي محافظة الجيزة؟

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزن النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	المتوسط الحسابي	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة		نمط الاستجابة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
١	كبيرة	٠,٢٠٧	٢,٤٣٦	٢١,٩٢٤	٥٠,٧	٢٢٥٠	٤١,٢٢	١٨٢٩	٨,٠٦	٣٥٨	البُعد الأول (الجاذبية القيادية)	١
٢	متوسطة	٠,٢١٩	٢,١٩٦	٢٨,٥٥٩	٢٥,٩٤	١٦٦٣	٥١,٢٨	٣٢٨٧	٢٢,٧٦	١٤٥٩	البُعد الثاني (الدافع والإلهام أو التحفيز الملهم)	٢
٣	متوسطة	٠,٢١٥	٢,١٢٨	٢٧,٦٧٠	٢٤,٣	١٥٥٧	٥٠,٠٥	٣٢٠٧	٢٥,٦٦	١٦٤٥	البُعد الثالث (الإهتمام الفردي)	٣
٤	ضعيفة	٠,٠٧٩	١,٥٩٥	١٧,٥٥٠	٢,٤٧	١٣٤	٢٥,٣٧	١٣٧٦	٧٢,١٥	٣٩١٣	البُعد الرابع (الإستثارة الفكرية أو العقلية)	٤
	متوسطة	٠,٣٤٨	٢,٠٨	٩٥,٧١٢	٢٤,٧١	٥٦٠٤	٤٢,٧٦	٩٦٩٩	٣٢,٥٢	٧٣٧٥	القيادة التحويلية ككل	

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن واقع ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الوزني للقيادة التحويلية ككل ٢,٠٨ وإنحراف معياري .

ويرجع استجابة عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية ككل بدرجة متوسطة إلى:

- وعى مديري المدارس أن توزيع الأدوار داخل المدارس وخاصة الأعمال الاشرافية وفق طاقة وإمكانيات كل فرد في المدرسة من أسباب نجاح العمل القيادي^(١)
 - وعى مديري المدارس أنهم لا بد أن يكونوا القدوة الحسنة من حيث الإنضباط والأداء الوظيفي المتميز^(٢)
 - رغبة مديري مدارس التعليم الأساسى بأن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملهم مع المعلمين من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة في ظل مناخ تربوي أكثر إنسانية وتعاونية^(٣).
 - وعى مديري المدارس أن الاهتمام بقيم وإخلاقيات وإحتياجات المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة تنقلهم إلى مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية، وهذا يجعلهم يفضلوا مصالح الفريق عن مصالحهم الذاتية^(٤).
- ثانياً: الإجابة المتعلقة بالسؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لواقع القيادة التحويلية بمدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة تُعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة)

أولاً: متغير النوع

جدول (٤)

قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية لأراء أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسى

بمحافظة الجيزة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)

البعد	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
البُعد الأول (الجاذبية القيادية)	ذكر	٢٥٣	٢,٤١٨٩	٠,٢١٥٦١	٠,٤٢٠-	غيردالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٤٠	٢,٤٦٠٠	٠,١٩٩٨١		
البُعد الثانى (التحفيز الملهم)	ذكر	٢٥٣	٢,٢٢٨٥	٠,٢٢٣٦٤	٠,٧٤٥	غيردالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٤٠	٢,١٦٣٨	٠,٢١٨٨١		
البُعد الثالث (الاهتمام الفردى)	ذكر	٢٥٣	٢,١٤١٥	٠,٢١٧٥٩	٠,٣١٣	غيردالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٤٠	٢,١١٤٦	٠,٢٢١٥٣		
البُعد الرابع (الاستارة الفكرية)	ذكر	٢٥٣	١,٥٩٨٢	٠,٠٨٣٥٢	٠,٨٦٤	غيردالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٤٠	١,٥٩١٨	٠,٠٨٨٤١		
القيادة التحويلية ككل	ذكر	٢٥٣	٢,٠٩٠٤	٠,٣٥٠٤٩	٠,٢٦٤	غيردالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٤٠	٢,٠٧١١	٠,٣٥٢٣١		

(1) Mohammed Sani Ibrahim, Simin Ghavifekr: Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis, Asia Pacific Education Review, June 2014, Volume 15, Issue 2, p 180. 2014

(2) Mohammed Sani Ibrahim, Simin Ghavifekr: Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis, Asia Pacific Education Review, June 2014, Volume 15, Issue 2, p 180. 2014

(٣) جمعان خلف جمعان الغامدى: ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، ص٤١، ٢٠١٣

(٤) خولة مساعد يوسف، مرجع سابق ص٩٩

أشارت النتائج في الجدول السابق (٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لأراء المعلمين حول ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة تبعًا لمتغير النوع، اذ بلغ المتوسط الحسابى لأراء الذكور ٢,٠٩٠٤ وانحراف معيارى ٠,٣٥٠٤٩ والمتوسط الحسابى لأراء الإناث ٢,٠٧١١ وانحراف معيارى ٠,٣٥٢٣١ القيمة التائية (٠,٢٦٤) وهى قيمة غير دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن جميع العاملين بالمدرسة سواء ذكور أو إناث يتمتعون بنفس المناخ التربوى وينتمون لنفس القيادة الإدارية، وتحكمهم نفس اللوائح والقوانين ونفس الثقافة التنظيمية؛ لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع سواء ذكور أو إناث.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لأراء أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى مدارس التعليم الأساسى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	العدد	عدد سنوات الخبرة	البعد
٠,٢١٣٠٨	٢,٤٤٤٤	٤٩	أقل من ٥ سنوات	البُعد الأول (التأثير الكرزمايتكى أو الجاذبية القيادية)
٠,١٩٦١٨	٢,٤١١١	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٢١٤١٥	٢,٤٤٨٩	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٢٠٠٥٤	٢,٤٣٤٨	٤٩٣	المجموع	
٠,٢٧٨٥١	٢,٢٠٢٣	٤٩	أقل من ٥ سنوات	البُعد الثانى (الدافع والإلهام أو التحفيز الملهم)
٠,٢٠١٢٦	٢,١٥٦٩	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٢٢٢١٩	٢,٢١٢٣	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٢٣١٢٤	٢,١٩٠٥	٤٩٣	المجموع	
٠,٢٦٤٨١	٢,١٦٣٨	٤٩	أقل من ٥ سنوات	البُعد الثالث (الاهتمام الفردى أو مراعاة مشاعر الأفراد)
٠,٢٠٥٣١	٢,٠٥٣١	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٢٢٦٢٧	٢,١٥١٥	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٢٣٢٢٣	٢,١٢٢٨	٤٩٣	المجموع	
٠,١١٨٦٩	١,٥٩٥٥	٤٩	أقل من ٥ سنوات	البُعد الرابع (الاستشارة الفكرية أو العقلية)
٠,٠٨٩٩٤	١,٥٨٠٩	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٠٩٣١١	١,٥٩٩١	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٠٩٨٥٠	١,٥٩١٨	٤٩٣	المجموع	

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	البعد
٠,٣٧٥١١	٢,٠٩٣٧	٤٩	أقل من ٥ سنوات	القيادة التحويلية ككل
٠,٣٣٦٩٩	٢,٠٣٩٦	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٣٥٦٣١	٢,٠٩٤٨	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٣٥٤٨١	٢,٠٧٦٠	٤٩٣	المجموع	

يبين الجدول رقم (٥) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحاسبية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة تبعاً لمتغير الخبرة إذ حصل أصحاب فئة (أكثر من ١٠ سنوات) على أعلى مستوى حسابي بلغ (٢,٠٩٤٨)، وجاء أصحاب الفئة (أقل من ٥ سنوات) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٠٩٣٧) وحصلت الفئة (من ٥ : ١٠ سنوات) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٣٩٦) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ ≤ α) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٦)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لأراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٠٨٩	٠,٠٠٤	٢	٠,٠٠٨	بين المجموعات	البُعد الأول (التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية)
		٠,٠٤٣	٢٤	١,٠٣٨	داخل المجموعات	
			٢٦	١,٠٤٦	المجموع	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٢٠٣	٠,٠١١	٢	٠,٠٢٣	بين المجموعات	البُعد الثاني (الدافع والإلهام أو التحفيز الملهم)
		٠,٠٥٦	٣٦	٢,٠٠٩	داخل المجموعات	
			٣٨	٢,٠٣٢	المجموع	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٨٨٣	٠,٠٤٨	٢	٠,٠٩٦	بين المجموعات	البُعد الثالث (الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد)
		٠,٠٥٤	٣٦	١,٩٥٤	داخل المجموعات	
			٣٨	٢,٠٤٩	المجموع	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٠٩٩	٠,٠٠١	٢	٠,٠٠٢	بين المجموعات	البُعد الرابع (الإستتارة الفكرية أو العقلية)
		٠,٠١٠	٣٠	٠,٣٠٨	داخل المجموعات	
			٣٢	٠,٣١٠	المجموع	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٣٦١	٠,٠٤٦	٢	٠,٠٩٢	بين المجموعات	القيادة التحويلية ككل
		٠,١٢٧	١٣٥	١٧,١٥٥	داخل المجموعات	
			١٣٧	١٧,٢٤٧	المجموع	

أشارت النتائج في الجدول السابق (٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لأراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية ككل بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) (٠,٣٦١) وهى قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وكذلك في جميع الأبعاد.

ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن معرفة سمات القيادة التحويلية لا تحتاج لوقت كبير لمعرفة درجة ممارسة المدير لها لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: الإجابة على السؤال: ما واقع المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة؟

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزن النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعيارى	المتوسط الوزنى	المتوسط الحسابى	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		النسبة المئوية	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
٤	متوسطة	٠,١٧٤٨٩	٢,٠٥٨٩	١٨,٥٣	٢٣,٧٣	١٠,٥٣	٥٤,١٨	٢٤٠,٤	٢٢,٠٨	٩٨٠	البُعد الأول (الإيثار)	١
٢	كبيرة	٠,٠٩٤٤٧	٢,٣٩٣٣	٢١,٥٢	٤٩,٠٤	٢١٧٦	٣٨,٩٦	١٧٢٩	١١,٩٩	٥٣٢	البُعد الثانى (الروح الرياضيه)	٢
٣	متوسطة	٠,٠٨٣٢٩	٢,١٨٩٤٠	١٩,٧٠	٢٢,٢٣	١٠,٩٦	٥٧,٢٦	٢٨٢٣	٢٠,٥	١٠١١	البُعد الثالث (الكياسة)	٣
٥	متوسطة	٠,٢٣١٢٢	١,٩٨٦٧	١٧,٨٨	٢١,٠١	١٢٤٣	٥١,٩٨	٣٠٧٥	٢٧,١	١٥٩٨	البُعد الرابع (السلوك الحضارى)	٤
١	كبيرة	٠,١١٤٤٥	٢,٤٧١٣	٢٢,٢٤	٥١,١٤	٢٠١٧	٣٨,٤٣	١٥١٦	١٠,٤٢	٤١١	البُعد الخامس (وعى الضمير)	٥
-	متوسطة	٠,٢٧١٣٢	٢,١٣٧٩	٩٩,٨٧	٣٢,٠٥	٧٥٨٥	٤٨,٧٩	١١٥٤٧	١٩,١٥	٤٥٣٢	المواطنة التنظيمية ككل	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الوزنى لسلوك المواطنة التنظيمية ٢,١٣٧٩ وإنحراف معيارى

٠,٢٧١٣٢، وهى درجة متوسطة كما حددها محك الإستبانة، حيث تراوحت المتوسطات الوزنية بين (١,٩٨٦٧، ٢,٤٧١٣):

ذلك يرجع الى: (١)

- إفتقار العمل المدرسى في معظم المدارس إلى روح الود والمشاركة والعمل على تغليب مصلحة المدرسة عن المصلحة الشخصية.

- غياب دور القيادة المدرسية الرشيدة والفعالة في تهيئة مناخ عمل تعاونى مما يدفع المعلمين نحو السلبية في الأداء

- عدم توافر الثقافة التنظيمية التي من شأنها الحث على سلوكيات الدور الإضافى.

حده السياسة التنظيمية مما يقلل من رغبة العاملين بالمدرسة من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

- إفتقار معظم مديرى مدارس التعليم الأساسى من السعى إلى تحقيق الرضى الوظيفى للعاملين بهذه المدارس.

رابعًا: الإجابة المتعلقة بالسؤال: هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في واقع القيادة التحويلية لدى مديرى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة تعزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة).

١- متغير النوع

جدول رقم (٨)

قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية لأراء أفراد العينة حول درجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة تبعًا لمتغير النوع (ذكر - أنثى)

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول (الإيثار)	ذكر	٢٥٤	٢,٠٥٤٤	٠,١٦٥٦١	-٠,٠٩٢	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٣٩	٢,٠٦٢٢	٠,١٩٠٧٧		
البعد الثانى (الروح الرياضية)	ذكر	٢٥٤	٢,٣٦٨٩	٠,١٠٣١٣	-١,١٤٩	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٣٩	٢,٤٢١١	٠,٠٨٩٢٣		
البعد الثالث (الكياسة)	ذكر	٢٥٤	١,٨٦٩٠	٠,٠٨٥٦٩	-١,١٤٤	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٢٣٩	١,٩١٣٠	٠,٠٨٦٢٩		
البعد الرابع (السلوك)	ذكر	٢٥٤	١,٩٦٠٨	٠,٢٣١٥٧	-٠,٥٥٧	غير دالة عند

(١) علا محمد على الدهشان: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى التعليم الاساسى وعلاقته برضا التلاميذ عن بيئتهم المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ٢٠١٦، ص

مستوى ٠,٠٥		٠,٢٣٧٣٩	٢,٠١٤٢	٢٣٩	أنثى	(الحضارى)
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	-٠,٧٤٢	٠,٠٩٥٤٧	٢,٤٥٠٠	٢٥٤	ذكر	البُعد الخامس (وعى الضمير)
مستوى ٠,٠٥		٠,١٤٢٤٣	٢,٤٩٥٠	٢٣٩	أنثى	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	-٠,٧٣٧	٠,٢٦٩٩٦	٢,١١٧٣	٢٥٤	ذكر	المواطنة التنظيمية ككل
مستوى ٠,٠٥		٠,٢٧٨٥٤	٢,١٥٨٥	٢٣٩	أنثى	

أشارت النتائج في جدول (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0,05$) لإستجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى معلمى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة تبعًا لمتغير النوع، اذ بلغت القيمة التائية (-٠,٧٣٧) وهى قيمة غير دالة احصائية وبمستوى دلالة (٠,٤٦٣) وكذلك لجميع الأبعاد يرى الباحث أن متغير النوع ليس من أسباب ممارسة او عدم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لأراء المعلمين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسى تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	العدد	عدد سنوات الخبرة	البُعد
٠,١٨٠٢١	٢,١٠٠٠	٤٩	اقل من ٥ سنوات	البُعد الأول (الايثار)
٠,١٨٢٠٧	٢,٠٠٠٠	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,١٨١٨٠	٢,٠٧٦٧	٣١٣	اكثر من ١٠ سنوات	
٠,١٧٩٦٠	٢,٠٥٨٩	٤٩٣	المجموع	
٠,٠٩٣٨١	٢,٤٥٠٠	٤٩	اقل من ٥ سنوات	البُعد الثانى (الروح الرياضية)
٠,١١٩٧٩	٢,٣٣٠٠	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,١٠٢٠٨	٢,٤١٢٢	٣١٣	اكثر من ١٠ سنوات	
٠,١١٣٧٣	٢,٣٩٧٤	٤٩٣	المجموع	
٠,١٣٣٧٩	١,٨٧٦٧	٤٩	اقل من ٥ سنوات	البُعد الثالث (الكياسة)
٠,٠٩١٥٢	١,٨٤١٨	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٠٩٣٧٨	١,٩١٢٠	٣١٣	اكثر من ١٠ سنوات	
٠,١٠٦٩٩	١,٨٧٥٧	٤٩٣	المجموع	

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	البُعد
٠,٢٦٩٧٦	١,٩٥٣٣	٤٩	أقل من ٥ سنوات	البُعد الرابع (السلوك الحضاري)
٠,٢٠١٢٨	١,٩٦٦٧	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٢٣٨٥٩	٢,٠٠٠٠	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٢٣٢١٥	١,٩٧٣٣	٤٩٣	المجموع	
٠,١٤٤٥٩	٢,٤٢٢٥	٤٩	أقل من ٥ سنوات	البُعد الخامس (وعى الضمير)
٠,١٠١٦٢	٢,٤٣٨٧	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,١٢٥٢٤	٢,٤٩٣٨	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,١٢٣٤٩	٢,٤٥١٧	٤٩٣	المجموع	
٠,٢٩٤١٥	٢,١٤١٧	٤٩	أقل من ٥ سنوات	المواطنة التنظيمية ككل
٠,٢٦٦٣٨	٢,٠٨٨٦	١٣١	من ٥ : ١٠ سنوات	
٠,٢٧٧١٦	٢,١٥٥٦	٣١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٢٧٨٨٣	٢,١٢٨٣	٤٩٣	المجموع	

يبين الجدول رقم (٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحاسبية لدرجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة الجيزة تبعًا لمتغير الخبرة إذ حصل أصحاب فئة (أكثر من ١٠ سنوات) على أعلى مستوى حسابي بلغ (٢,١٥٥٦)، وجاء أصحاب الفئة (أقل من ٥ سنوات) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,١٤١٧) وحصلت الفئة (من ٥ : ١٠ سنوات) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٨٨٦)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < ٠,٠٥$) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لإستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى معلمى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البُعد الأول (الايثار)	بين المجموعات	٠,٠٤٩	٢	٠,٠٢٥	٠,٧٤٩	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٠,٧٨٩	٢٤	٠,٣٣		
	المجموع	٠,٨٣٩	٢٦			
البُعد الثانى (الروح الرياضية)	بين المجموعات	٠,٠٦٨	٢	٠,٠٣٤	٣,٠٢٨	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٠,٢٦٩	٢٤	٠,٠١١		
	المجموع	٠,٣٣٦	٢٦			

غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	١,١٣٨	٠,٠١٣	٢	٠,٠٢٦	بين المجموعات	التباعد الثالث (الكياسة)
		٠,٠١١	٢٧	٠,٣٠٦	داخل المجموعات	
			٢٩	٠,٣٣٢	المجموع	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,١٢٢	٠,٠٠٧	٢	٠,٠١٤	بين المجموعات	التباعد الرابع (السلوك الحضارى)
		٠,٠٥٧	٣٣	١,٨٧٢	داخل المجموعات	
			٣٥	١,٨٨٦	المجموع	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٧١٣	٠,٠١١	٢	٠,٠٢٢	بين المجموعات	التباعد الخامس (وعى الضمير)
		٠,٠١٦	٢١	٠,٣٢٨	داخل المجموعات	
			٢٣	٠,٣٥١	المجموع	
غير دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٧٨٠	٠,٠٦١	٢	٠,١٢٢	بين المجموعات	المواطنة التنظيمية ككل
		٠,٠٧٨	١٤١	١٠,٩٩٦	داخل المجموعات	
			١٤٣	١١,١١٨	المجموع	

أشارت النتائج في جدول (١٠) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0,05)$ لإستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة وفقاً لمتغير الخبرة، اذ بلغت القيمة (ف) (٠,٧٨٠) وهى قيمة غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وكذلك في جميع الأبعاد

خامساً: الإجابة المتعلقة بالسؤال: هل توجد علاقة بين ممارسة مديرى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة للقيادة التحويلية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بنفس المدارس؟

جدول رقم (١١)

المتوسط الحسابى والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة التحويلية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة

المقاييس	القيادة التحويلية	المواطنة التنظيمية
معامل الارتباط	** ٠,٤١٩	** ٠,٤١٩
المتوسط الحسابى	٢,٠٨٠٧	٢,١٢٥٤
الانحراف المعياري	٠,٣٤٨٩٧	٠,٢١٥٦٥
حجم العينة	٤٩٣	٤٩٣
القيمة الاحتمالية (sig)	٠,٠٠٤	٠,٠٠٤

** دالة إحصائية عند (٠,٠١)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١١) تبين وجود علاقة "ارتباطية إيجابية موجبة" ذات دلالة إحصائية قيمتها (** ٠,٤١٩) وأن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وبذلك يمكن إستنتاج أنه

توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدارسهم.

كذلك تم إيجاد مقياس بيرسون لإيجاد الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد المواطنة التنظيمية كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية /القيادة التحويلية	الإيثار	الروح الرياضية	الكياسة	السلوك الحضارى	وعى الضمير	
الجاذبية القيادية	معامل الارتباط	** ٠,٧٠٦	** ٠,٥٣٣	** ٠,٦٨٩	** ٠,٤٥٢	** ٠,٥٠٦
	الاحتمالية (sig)	٠,٠٠٧	٠,٠٠٩	٠,٠٠٥	٠,٠٠٩	٠,٠٠١
التحفيز الملهم	معامل الارتباط	* ٠,٦٣٧	* ٠,٧١٧	* ٠,٥٦٣	** ٠,٤٥٣	** ٠,٧٩٤
	الاحتمالية (sig)	٠,٠٤٠	٠,٠٣٠	٠,٠٢٥	٠,٠٠١	٠,٠٠٤
الاهتمام الفردى	معامل الارتباط	** ٠,٥٥٠	** ٠,٦٠٤	** ٠,٤٠٩	** ٠,٣٥٠	** ٠,٦٥٦
	الاحتمالية (sig)	٠,٠٠٢	٠,٠٠٤	٠,٠٠٨	٠,٠٠١	٠,٠٠٣
الاستشارة الفكرية	معامل الارتباط	* ٠,٢٦٠	* ٠,٣٣١	** ٠,٢٣٨	* ٠,٣٢٣	* ٠,٣٢٨
	الاحتمالية (sig)	٠,٠٣٢	٠,٠٤٥	٠,٠٠٧	٠,٠١٩	٠,٠٣٢

يتضح من الجدول (١٢) وجود علاقة "إرتباطية أيجابية موجبة" عند مستوى الدلالة ($\alpha < ٠,٠٥$)، بين أراء عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الاساسى بمحافظة الجيزة، وبين أراء نفس العينة حلول ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بنفس المدارس.

ويُفسر الباحث ذلك إلى:

- ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية تُسهم بشكل كبير في رضى المُعلمين وجميع العاملين بالمدرسة عن العمل بالمدرسة، وتنمى روح التعاون بين جميع العاملين بالمدرسة مما يُساعد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تجعل الأهداف التربوية واضحة، كما أنها تحدد أدوار العاملين بالمدرسة، مما يوفر مُناخ تربوي مناسب يسوده التعاون المتبادل بين العاملين بالمدرسة، مما يسمح بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- من الممكن أن يبدي المعلمين والعاملين بالمدرسة عطاءً أكثر اذا توفرت لهم بيئة عمل مريحة، واذا وجد امامه قدوة في الالتزام والاستقامة ، مما يزيد من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

ملخص نتائج الدراسة

١- تُمارس القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة بدرجة متوسطة وأن أكثر الأبعاد ممارسة هو بُعد الجاذبية القيادية بدرجة ممارسة مرتفعة، يليه بُعد الدفع والإلهام بدرجة ممارسة متوسطة، يليه بُعد الاهتمام الفردى بدرجة ممارسة متوسطة، وفى الرتبة الأخيرة بُعد الاستثارة الفكرية بدرجة ممارسة ضعيفة.

٢- تُمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الجيزة بدرجة متوسطة، وأن أكثر الأبعاد ممارسة هو بُعد وعى الضمير بدرجة ممارسة كبيرة، يليه بُعد الروح الرياضية بدرجة ممارسة كبيرة، يليه بُعد الكياسة بدرجة ممارسة متوسطة، يليه بُعد الإيثار بدرجة ممارسة متوسطة، وفى الرتبة الاخيرة بُعد السلوك الحضارى بدرجة ممارسة متوسطة.

٣- تُوجد علاقة إرتباطية موجبة قوية بين ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الاساسى وبين ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بنفس المدارس.

التوصيات

يوصى الباحث بعمل دراسات مستقبلية في:

- القيادة التحويلية بمدارس التعليم الثانوى وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
- القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسى وعلاقتها بالولاء التنظيمى للمعلمين.
- القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسى وعلاقتها بالاداء التنظيمى للمعلمين.
- المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى وعلاقتها بالتميز المؤسسى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، علي يونس (٢٠١١) أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين (بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف)، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، مجلد ٣٥، عدد ٣.
- أبو العزم، صافى سيد محمود (٢٠١٨) أثر المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية على تعظيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- الباسل، نظير رياض الشحات، وحواس، هشام حامد (٢٠١٢) أثر الذكاء العاطفي للمديرين على سلوكيات المواطنة التنظيمية (بالتطبيق على الإدارات التابعة لميناء دمياط)، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، مجلد ٣٦، العدد ٤.
- البطينة، محمد تركى (٢٠١٦) أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعات الخاصة فى إقليم الشمال، *مجلة دراسات العلوم الادارية*، المجلد ٤٣، ملحق ١.
- الجابر، ريم عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٦) سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض، *مجلة كلية التربية بأسيوط*، المجلد ٣٢، العدد ٣.
- الجعيثنى، ختام قاسم (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الخليفة، محمد احمد (٢٠١٥) العلاقة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر، *المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث*، فلسطين، مجلد ١.
- الريان، نرمين ميخائيل (٢٠١٦) درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج اجنبية ودولية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدخل الله، سناء محمود (٢٠١٣) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى معلمى ومعلمات المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش.

الدشان، علا محمد على (٢٠١٦) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى التعليم الاساسى وعلاقته برضا التلاميذ عن بيئتهم المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة المنوفية، مصر .

السعيدية، ضحيوة خلفان (٢٠٠٩) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى معلمى التعليم الاساسى بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية عماد الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

السيادة، نوال حسين جميل، وفاضل، زعبى محمد، وتيسير رائد محمد (٢٠١٥) القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، **المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال**، الأردن، المجلد ١١، العدد ١.

الشريف، محمود كمال (٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بمرحلة التعليم الثانوى العام: دراسة تحليلية تقييمية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

الصمادي، محمد خليل أحمد (٢٠١٢) اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، العدد ٢.

الطعامسة، سلامة عبدالله خلف، وحسب الله، عبد الحفيظ علي (٢٠١٥) اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، **مجلة العلوم الاقتصادية**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد ١٦، العدد ١.

العدوان، وفاء يوسف صالح (٢٠١٥) نمط القيادة التحويلية لمديرى المدارس الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بمستوى التغيير التنظيمى في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

العرايضة، رائدة هانى محمود (٢٠١٢) مستوى القيادة الأخلاقية لمديرى المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط.

العميرى، عبدالله مهدى (٢٠٠٨) تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، مصر

الغراس، غادة احمد (٢٠١٧) القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الادارى لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية.

المطيري، فهد سند (٢٠١٤) دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، كلية عماد الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الهاشم، امانى عبدالله (٢٠١٧) درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

المطيري، عبدالله (٢٠١٥) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الفراوانية بدولة الكويت وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.

حسانين، جاد الرب عبد السميع (٢٠١٦) تأثير مبادئ الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على شركات الكيماويات بمحافظة القاهرة والدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مجلد ٤٠، عدد ١.

خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٦) الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، مجلد ٢٤، عدد ٣.

ربيع، هناء عبد التواب (٢٠١٣) مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، المؤتمر ٢٦، ج ٤.

عبدالسميع، دعاء عبدالحميد (٢٠١٤) المناخ التنظيمي وعلاقتة بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر، العدد ٣٧، الجزء ٤.

عثمان، رانيا وصفى (٢٠١٦) القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الاساسى، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، مجلد ٨، العدد ٢٩، ص ٩٣-١٨٨.

عوض، الطاف فخرى (٢٠١٨) درجة توفير القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعليم المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

قروانى، خالد نظمى (٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط، العدد ٢، مجلد ٣٣.

مصطفى، شذى سميح (٢٠١٨) القيادة التحويلية وعلاقتها بأتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

مصطفى، ناهد على (٢٠١٥) دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمى لمعلمى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة جرش،الأردن.

مطر، عدلة عيسى (٢٠٠٨) العلاقة بين توجيه الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالأندية الرياضية، مجلة العلوم البدنية والرياضية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، س٧، ع١٢.

معمرى، حمزة معمرى، ومنصور، زاهي (٢٠١٤) سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصد مرباح، الجزائر، العدد ١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

AVCI, A. (2016) Investigation of teachers' perceptions of organizational citizenship behavior and their evaluation in terms of educational administration, Journal Educational Research and Reviews, Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, Turkey, Vol. 11, N.7.

Arenas, F. J. , Tucker , J. & Connelly, D. A. (2017) Transforming Future Air Force Leaders of Tomorrow , A Path to Authentic Transformational Leadership, Air & Space Power Journal , Fall 2017.

Bernard, B. (2016) The Contribution of Organisational Citizenship Behavior on Students' Study Groups Achievement at the Tertiary Level, A case of University for Development Studies (UDS), Journal Information and Knowledge Management, Vol.6, No.2.

Cavazotte, F. , Moreno, V.& Bernardo, J. (2013) Transformational Leaders and Work Performance, The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. BAR Brazilian Administration, v. 10, n. 4, art. 6.

CHO, S. B. & KIM K. (2017) EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL AND SHARED LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' PERCEPTION OF TEAM EFFECTIVENESS, SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY, vol .45, No.3.

- ÇELİK, M. , TURUNÇ, O. & ÇIRA, A. (2017), THE INVESTIGATION OF DARK SIDE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AUTHOR, JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN ECONOMICS, VO. 9, N. 2 .
- Edwin, O. A. (2017) ORGANIZATIONAL JUSTICE AND SELF-ESTEEM AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, Faculty of the Social Sciences, University of Ibadan, Ibadan, Oyo State, Nigeria, Copyright,Ife Centre for Psychological Studies/Services, Ile-Ife, Nigeria, Ife Psychologia .
- Ehtiyar ,V. R. Alan ,& A. A. (2010) THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON UNIVERSITY STUDENT'S ACADEMIC SUCCESS, Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 1.
- Hasani , K. , Boroujerdi, S.S.& Sheikhesmaeili, S. (2013) The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment, International Network of Business and Management.
- Jahangir, N., Muzahid, M. & Haq, M. (2004) ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ITS NATURE AND ANTECEDENTS,BRAC University Journal, vol.1, no.2.
- JAMES, A. O. & OGBONNA, I. G. (2013) Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, Vol. 2, Issue.2.
- Janelle, L. Harrison (2011) Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol.4 Iss.1, pp. 82- 136.
- Modassir, A. & Technologies, W. (2008) Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Leadership Studies , Vol. 4 , NO. 1.
- Sharma, M. K. & Jain, S. (2013) Leadership Management: Principles, Models and Theories,Global Journal of Management and Business Studies, Vo. 3, Nu. 3.
- Schuck, H. (2014) The Advantages of Management and Organizational Citizenship Behavior in the Workplace, dissertation Master, University of Oregon.
- Thomas, A. K. & Deborah Noble (2013) Organizational Citizenship Behavior It's Importance In Academics, American Journal Of Business Education , Vo. 6, N. 2
- WILLIAM, H. , Anita F., James , C. & Gregory, J. (2008) Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment, Doctoral Dissertation,Ohio University.
- Zhang , W. & Craig L. (2014) Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment, The Leadership Quarterly 25 .