

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية

حسين يوسف الصرايرة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
جامعة الجزائر(2)

E-mail: husseinsaraireh@yahoo.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/ الأردن للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من(331) معلما ومعلمة، وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ونموذج تحليل الانحدار، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بمتوسط حسابي(3.32) وانحراف معياري (0.45)، وأن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطا بمتوسط حسابي(3.39)، وانحراف معياري(0.42) من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the degree of practicing transformational leadership among Jordanian public high

schools principals in Al-Mazar Directorate of Education and the level of organizational citizenship behavior for teachers of these schools from the perspectives of those teachers. The sample of the study was consisted (331) male and female teachers. To answer the questions of the study, means, standard derivations (SDs), relative importance, Person correlation and regression analysis model were calculated The result revealed that the degree of principals practice for transformational leadership from teachers perspectives was medium with a mean of (3.32), a standard deviation of (0.45), and teachers practice for organizational citizenship behavior was also medium with a mean of (3.39) and a standard deviation that reached (0.42) from the perspectives of teachers themselves. The result also indicated a statistical significant high and positive correlation between principals' practice for transformational leadership and the level of organizational citizenship among teachers.

مقدمة:

إن العصر الذي نعيش فيه ليس له مثيل في تاريخ البشرية، فهو بحق عصر التغيير المستمر، والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، والاتصالات والمعلوماتية، وقد أفرز هذا التطور المتسارع تحديات كبيرة طالت معظم المنظمات مما جعلها تواجه وضعا فريدا من نوعه أصبحت الحاجة فيه ملحة إلى التغيير، وكيفية قيادته، وتوجيهه بنجاح لضمان البقاء والاستمرار. وإذا كان العامل المشترك في هذه التطورات هو الحاجة إلى التغيير، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه التغيرات هو دور القيادة في إدارة وتوجيه هذا التغيير، ذلك أن جميع المنظمات بحاجة

إلى قيادة جديدة قادرة على قيادة هذه التغيرات هذه التغيرات بكفاءة واقتدار، وهذا يعني أن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادة لديها القدرة على إدارة التحولات والتغيرات، وتحقيق الاستمرارية في العصر الذي اتسم بكثرة التحديات وعدم الاستقرار (lower& gardner,2001).

ولقد حظيت القيادة باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين والباحثين منذ أقدم العصور، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى عصرنا هذا حيث قام العديد من العلماء والمفكرين في مجال الإدارة بوضع العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بدءاً من نظريات السمات والرجل العظيم، ومروراً بالنظريات السلوكية والموقفية، وحتى النظريات الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين والتي أطلق عليها نظريات القيادة الجديدة كنظرية القيادة الإلهامية، والقيادة الجاذبة (الكاريزما)، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية (kent,1999). ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماماً واسعاً بين الباحثين في السنوات الأخيرة نظرية القيادة التحويلية فقد وجد (Lower & gardner, 2001) في دراسة تحليلية أجريها أن واحداً من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة كانت تدور حول القيادة التحويلية. وكما يشير الاسم فالقيادة التحويلية عملية تحويل وتغيير للأفراد فهي تهتم بإيضاح الرؤية المستقبلية للمنظمة وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات العصر فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر (Ackoff.1999).

لقد أدرك الباحثون في المجال التربوي على أهمية نظرية القيادة التحويلية، وعلى الرغم من أنها لم تدخل في المجال التربوي إلا في فترة

التسعينات من القرن المنصرم، إلا أن معظم الباحثين التربويين كأمثال (Sergiovanni)، (Hallinger)، (Leithwood)، ونتيجة لأبحاثهم ودراساتهم المستفيضة فقد نادوا بالأخذ بها في المجال التربوي حيث تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المنظمات المعرفية والتعليمية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وتوقعوا أن القيادة التحويلية ستحقق نتائج متميزة في هذا المجال، واعتبروا ظهورها بمثابة استجابة لحاجات المجتمع الأكاديمي الملحة والداعية لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات وكرغبة عبر عنها المربون بضرورة توظيف القيادة التحويلية لإصلاح وتطوير أداء المؤسسات التربوية (Bryant, 2003).

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي هذه المدارس؟.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهميته المتغيرات الخاضعة للبحث فالقيادة التحويلية، والمواطنة التنظيمية من الموضوعات الحديثة، والهامة التي نالت الاهتمام المتزايد في البحث والدراسة من قبل الباحثين في مختلف القطاعات وخاصة القطاع التربوي، كما تتأتى أهميتها من كونها ستشجع على إجراء دراسات أخرى حول القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية

أخرى كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي وتحسين الأداء، وغيرها من المتغيرات التنظيمية التي من شأنها تحويل المؤسسات التربوية إلى مؤسسات فاعلة.

أهداف الدراسة: هدف الدراسة إلى:

1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

3- التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين.
أسئلة الدراسة

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ؟

2- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظرهم؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

حدود الدراسة

1- الحدود المكانية والزمانية: طبقت الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2011.

3- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وفقا للأبعاد التالية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين الإداري)، كما اقتصرت على قياس ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للأبعاد التالية: (التعاون، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الوعي والاهتمام، الكياسة).

الخلفية النظرية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد ظهر هذا المفهوم في العقد الثامن من القرن العشرين، وتحديدًا عام (1978) على يد عالم السياسة الأمريكي (Burns) في كتابه القيادة (LEADERSHIP)، والذي قدم من خلاله شرحًا لمفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية

مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة والمصلحة (Bass, 1985). لم يتفق المفكرون والباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية نظرا لاختلاف المنطلقات الفكرية والفلسفية التي ينطلقون منها في تعريف القيادة التحويلية، فقد عرف (Burns, 1978:20) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". أما باس (Bass, 1985:17) فقد عرفها بأنها: " نوع من أنواع القيادة التي تعطي نتائج في الأداء تفوق التوقعات ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة"، وعرفها (القحطاني، 2008: 140) بأنها: " قيادة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة وقدرة على إدارة التحولات وتحقيق الاستمرارية".

يرى (Burns) أن القيادة كعملية تتم بإحدى طريقتين: التحويلية (transformational leadership)، أو التبادلية (transactional leadership)، فالقيادة التبادلية حسب رأي برنز علاقة قائمة على المنفعة المادية المؤقتة، وغير الملزمة تحدث بهدف تبادل المنفعة ضمن إطار موقف معين، أما القيادة التحويلية فقد أكد فيها على أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة قائمة على أسس أخلاقية ثابتة، وليس المنفعة المادية المتبادلة، وأنها مبنية على المتطلبات والحاجات والقيم الأساسية للمرؤوسين ويسعى القائد من خلالها الوصول إلى الدوافع الكامنة، والظاهرة لدى العاملين معه، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المنشود (Burns, 1978).

ولقد فرق (Burns) بين هاتين الطريقتين في القيادة، فالقيادة التبادلية تستند إلى السلطة والبيروقراطية القائمة على السلطة الشرعية داخل المنظمة، واحترام القوانين والأنظمة، وتؤكد على معايير العمل والمهام والاعتماد بشكل كبير على نظام المكافآت والثواب والعقاب بقصد التأثير على أداء المرؤوسين، كما إنها تساعد الأفراد في الوصول إلى أهدافهم من خلال إشباع حاجات ورغبات المستوى الأدنى عند الإنسان سعياً للتحرك إلى تحقيق حاجات أعلى. أما القيادة التحويلية فإنها تدفع المرؤوسين وتندشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا، والقيم الأخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة فالقائد التحويلي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين معه، ويعمل على استثارتها، وإشباع الحاجات العليا لديهم، وبذلك يتم تحويل المرؤوسين إلى قادة، ويصبح دور القادة وسطاء أخلاقيين ووكلاء للتغيير، فالقيادة التحويلية يدعمون العاملين معهم عبر مراحل متعددة من الأخلاقية، ومن السمو بالحاجات، أي أنهم يأخذوا بأيدي أتباعهم ليصبحوا في مستوى قادة (Burns, 1978) ، وفي هذا الصدد يشير (Ciulla, 1998) إلى أن الجزء الأكثر جاذبية في نظرية برنزهو أن القائد يعمل على رفع أتباعه وتحويلهم إلى قادة.

إن القيادة التحويلية تجمع القادة والعاملين معهم في علاقة متبادلة وفعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها برنز (ثالث القيم: وهي الحرية والعدالة والمساواة)، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل، وتعديل، ومن ثم تطوير دوافع وقيم وأهداف العاملين معهم، وذلك عن طريق الدور التعليمي للقيادة التحويلية الذي

يحول الرغبات الكامنة إلى حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذو مغزى ومعنى يمثل اهتمامات كل من القادة والعاملين معهم (الهاللي، 2001).

مع بداية التسعينات من القرن المنصرم بدأ العلماء والباحثون في المجال التربوي دراسة نظرية القيادة التحويلية في المجال التربوي، وأكدوا على إمكانية تطبيقها في هذا المجال الحيوي، وتوقعوا لها النجاح الكبير، وكان على رأس هؤلاء العلماء (Sergiovanni)، (Hallenger)، (Brown)، (Leithwood) الذين كان لهم الفضل الكبير في دراسة هذه النظرية في الميدان التربوي، وكان السبب وراء اهتمامهم هذا هو أن القيادة التحويلية تؤدي إلى التعاون وتكامل وتكاتف الجهود بين مديري المدارس والمعلمين، الذين يتعاونون في تخطيط وتحديد الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والبحث عن استراتيجيات جديدة في التعلم والتعليم، وخلال هذه العملية تتعزز اتجاهات تعاونية ايجابية لدى المعلمين بسبب إعطاء القائد التربوي العاملين معه الفرصة بأن يكونوا قادة، ومشاركين فاعلين في العملية القيادية، وبهذا التشجيع يقبلون التغيير ويصبحون بناة للفريق، مما يدفعهم إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات (Hallinger, 2003).

أبعاد القيادة التحويلية:

1- التأثير المثالي Idealized Influence: ووفقا لهذا البعد يسلك القادة التحويليين سلوكا يعتبرون فيه قدوة ونموذجا يحتذى به، ويحاكيه المرؤوسين، فيحظى القائد التحويلي بإعجاب وثقة التابعين الذين يسعون

لمحاكاة قاداتهم والتطابق معهم عاطفياً، ويتطلب ذلك من القادة التحويليين الأخذ بالاعتبار حاجات التابعين ورغباتهم، وأن يكونوا على أتم الاستعداد لتقديم التضحية بالمكاسب الذاتية لصالح الآخرين والمنظمة (Bass & Avolio, 1994).

2- الدافعية الإلهامية *Inspiration motivation*: ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، ويحدث ذلك عندما يتصرف القائد التحويلي بطرق تشجع وتثير في التابعين حب التحدي والحماس والتفاؤل، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة لتحقيق الأهداف (Yukl, 2002).

3- الاستثارة الفكرية *Intellectual stimulation*: ووفقاً لهذا البعد يتصرف القائد التحويلي بطريقة تثير تفكير التابعين عن طريق تشجيع التفكير الإبداعي بحيث يجعلهم يوجهون جهودهم نحو الإبداع والتميز في الأداء، وذلك من خلال تبني الأفكار الإبداعية والأساليب المبتكرة في حل المشكلات مبتعدين في ذلك عن الأساليب التقليدية (Bass, 1985).

4- الاعتبار الفردي *Individualized consideration*: يتضمن هذا البعد مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد التحويلي من خلالها الاهتمام الشخصي بالتابعين، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وإدراك الفروق الفردية بينهم، لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، حيث يتعامل القائد التحويلي مع المرؤوس كإنسان وليس كموظف، فهو يعمل كناصح وموجه ومدرب لهم ويرشدهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور (Bass & Avolio, 1994).

5- التمكين الإداري Empowerment: ويشير هذا البعد إلى منح الأتباع وتفويضهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم المزيد من الثقة والحرية التي تمكنهم من المصادر التي تدعم عملهم وقراراتهم ودعوتهم باستمرار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (Wilkinson, 1998).

لقد أشار (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى حث المرؤوسين على تقبل التغيير، وتوجيه طاقاتهم لتنمية سلوكيات تنظيمية بناءة من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة، ليس بهدف التغيير فحسب بل لإحداث نقلة نوعية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، ولعل من أهم هذه السلوكيات التنظيمية ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يساعد الأتباع على تحقيق أهداف المنظمة بأقل ما يمكن مما يتوفر من موارد متاحة، ويوفر المناخ المناسب لتحقيق هذه الأهداف.

عرف (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006) المواطنة التنظيمية بأنها: سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، ولا تتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة. ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك المنظمات التي يمارس العاملين فيها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عليا، فيسود تلك المنظمات مناخ من الإيجابية، والتعاون، والانسجام والمقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وترفع من مستوى الإنجازات المتحققة، وتعزز الثقة التنظيمية، وتبني 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)، وتشمل سلوكات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر (Organ, 1988) خمسة أبعاد هي:

1- التعاون *Conscientiousness*: ويشير هذا البعد إلى ميل المعلم نحو مساعدة زملائه والطلبة طواعية في المواقف العملية والتربوية المختلفة.

2- الروح الرياضية *Sportsmanship Behavior*: ويشير إلى مرونة ومقدرة المعلمين على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون أي تدمير أو شكوى.

3- السلوك الحضاري *Civic Virtue*: ويتضمن هذا البعد شعور المعلم بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسيير أعمال المدرسة، وسعيه إلى أن يكون ذو حضور دائم في مختلف المحافل، والاطلاع على كل جديد لمواكبة التطور في القطاع التعليمي.

4- الوعي والاهتمام *Courtesy respectively*: ويصف هذا البعد إنجاز المعلم للأعمال والمهام المنوطة به بطريقة صحيحة، وفي وقتها المناسب، والحرص على مراعاة القوانين والأنظمة والتعليمات، الأمر الذي يدفعه إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال، والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة.

5- الكياسة *Altruism*: يشير هذا البعد إلى حرص المعلم على التزام اللباقة في التعامل مع زملائه المعلمين وطلبتهم، وأولياء الأمور، مع الأخذ بالاعتبار مراعاة

مشاعرهم والاهتمام بهم، والحذر من التسبب بإحداث المشكلات، أو الخلافات بينهم.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فقد أجرت كل من (الخلايله وسعادة، 2010) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكمياسة بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية متنبؤ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي، ويليهِ الدافع الإلهامي، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية. وأجرى(خلف، 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية في غزة لعناصر القيادة التحويلية، وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بنسبة تساوي(80.6) % في تقديرات أفراد عينة الدراسة.

وفي دراسة أجراها (الرقب، 2010) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارات الفكرية)، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأسفرت الدراسة إلى توافر أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة في الجامعات الفلسطينية، وأجرى كل من (الشريفي والتتح 2010) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. وأجرى (Ishak, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية في القيادة، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والتوزيعية تؤثر في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار، وأن هناك علاقة ايجابية بين النظرية التبادلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى (Yilmaz,2009) دراسة هدفت إلى معرفة مدى إدراك مديري المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان هناك علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك إدراك موجب للعدالة التنظيمية وسلوك

المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأن هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت نتائج دراسة (Asagri, Silong, Ahmad & Abu-Sama, 2008) التي أجريت في المجتمع التربوي الإيراني إلى أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية. وفي دراسة كمية أجراها (2007 Chung & Chen) هدفت إلى تعرف أثر النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ومستوى الإنجاز التنظيمي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي، وأجرى (الزهراني، 2007) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس أسفرت نتائجها عن أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين عال، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أشارت نتائج دراسة (Saraih, 2006) إلى وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية، ووجود علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والنمط القيادي، وكشفت نتائج دراسة (العنزي، 2005) عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية. وأشارت نتائج دراسة (Tschannen-Moran, 2003) إلى أنه لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. وأجرى العامري (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادة التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية، وبينت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي التحويلية كان متوسطا كما بينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية وبينت نتائج دراسة (الغامدي، 2001) أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

بناء على ما تقدم، نستنتج من الدراسات السابقة أن نظرية القيادة التحويلية تحدد ممارسات القيادة وتؤثر في الارتقاء بالقيم والطموحات لدى المرؤوسين، وتفعيل احتياجاتهم العليا، ونظرا لما أشارت إليه الدراسات السابقة من علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمين، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت تلك العلاقة سواء على الإقليمي والمحلي، ما هو إلا مبررا منطقياً لإجراء مثل هذه الدراسة في البيئة التربوية الأردنية، لتعرف طبيعة تلك العلاقة، والإفادة منها في تطوير البيئة التربوية الأردنية.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية:

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة، ولأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، ويتضمن الجزء الأول من الاستبانة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني فيقيس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ويشتمل على (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي التمكين الإداري)، أما الجزء الثالث فيقيس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ويشتمل على (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: (التعاون، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الوعي والاهتمام الكياسة)، وتتدرج الإجابة عن كل فقرة من فقرات أداة الدراسة على خمس فئات حسب مقياس ليكرت وهي: تمارس بدرجة كبيرة جدا (5 درجات) وتمارس بدرجة كبيرة (4 درجات)، وتمارس بدرجة متوسطة (3 درجات) وتمارس بدرجة قليلة (درجتين)، وتمارس بدرجة قليلة جدا (درجة واحدة) وبناء على ذلك فإنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فإن درجة الممارسة تكون مرتفعة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.50- 3.49) فتكون درجة الممارسة متوسطة، وإذا ما كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فتكون درجة الممارسة منخفضة.

صدق وثبات الأداة:

من اجل التأكد من صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية في الإدارة التربوية، والمختصين في وزارة التربية والتعليم، وذلك للحكم على مدى صدق فقرات أداة الدراسة ومدى ملاءمتها للبعد الذي تنتهي إليه، أما ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، ويبين الجدول رقم (1) قيم الثبات لأبعاد أداة الدراسة.

جدول رقم (1) قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات	القيادة التحويلية	معامل الثبات	المواطنة التنظيمية
0.81	التأثير المثالي	0.89	الروح الرياضية
0.82	الدافعية الإلهامية	0.87	التعاون
0.85	الاعتبار الفردي	0.83	السلوك الحضاري
0.79	الاستشارة الفكرية	0.75	الوعي والاهتمام
0.79	التمكين الإداري	0.71	الكياسة
0.85	الثبات لأداة القيادة التحويلية	0.82	الثبات لأداة سلوك المواطنة التنظيمية
معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة		0.92	

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع مجالات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لأداة القيادة التحويلية (0.85)، وأن قيمة معامل الثبات لأداة سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (0.82)، أما معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (0.92)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن البالغ عددهم (983) معلما ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (331) معلما ومعلمة، وتشكل ما نسبته (34%) من مجتمع الدراسة الأصلي وبيّن الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	161	0.49%
	أنثى	170	0.51%
المؤهل	بكالوريوس	100	0.30%
	بكا + دبلوم	168	0.51%
	دراسات عليا	63	0.19%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	79	0.24%
	6-10 سنوات	84	0.25%
	11 سنة فأكثر	168	0.51%

عرض النتائج ومناقشتها:

يشتمل هذا الجزء من الدراسة على عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد القيام بعملية تحليل استجابات أفراد العينة، إضافة

إلى مناقشة تلك النتائج التي تمخضت عنها، ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المعلمين" وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير لإجابات المديرين عن مستوى السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المعلمين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير
التأثير المثالي	3.23	0.61	4	متوسط
الدافعية الإلهامية	3.27	0.59	3	متوسط
الاعتبار الفردي	3.19	0.61	5	متوسط
الاستثارة الفكرية	3.34	0.63	2	متوسط
التمكين الإداري	3.58	0.58	1	مرتفع
القيادة التحويلية	3.32	0.45	==	متوسط

تشير النتائج في الجدول رقم (3) وعلى مستوى أبعاد القيادة التحويلية قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.19-3.58)، وكان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية حسب الأهمية النسبية التي يوليها مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين على النحو التالي: حصل بعد التمكين الإداري على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (0.58)، يلي ذلك بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي(3.34)، وفي المرتبة الثالثة بعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي (3.27)، وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.23)، أما بعد الاعتبار الفردي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19)، كما تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد القيادة التحويلية فقد بلغ (3.32)، وبانحراف معياري (0.45)، ويشير ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كان متوسطاً، مما يعني تركيز الثقافة التربوية المدرسية على فردية القيادة والنظر إليها على أنها محور كل العمليات والتأثير ومصدر القوة والنفوذ مما أسهم في إبعاد المعلمين عن دائرة القيادة والمشاركة في صنع القرار المدرسي واحتكار السلطة من أجل المحافظة على الأوضاع المدرسية كما هي عليه ودون إحداث أي تغيير.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (العمري، 2002) و(العنزي 2055)، و(Saraih, 2006) والتي أشارت إلى أن ممارسة القيادة التحويلية كانت بدرجات متوسطة. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (خلف، 2010) و(الرقب، 2010)، و(الشريفي والتنج، 2010) والتي أشارت إلى الممارسة المرتفعة لسلوكيات القيادة التحويلية.

السؤال الثاني: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وكما هو موضح في الجدول رقم(4).

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير لإجابات المعلمين عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسط	4	0.55	3.42	الروح الرياضية
متوسط	5	0.57	3.17	التعاون
متوسط	3	0.55	3.48	السلوك الحضاري
متوسط	2	0.60	3.64	الوعي والاهتمام
مرتفع	1	0.54	3.68	الكميصة
متوسط	=====	0.42	3.39	المواطنة التنظيمية

تشير النتائج في الجدول رقم(4) وعلى مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.17-3.68)، وكان ترتيب أبعاد سلوكات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ومن وجهة نظرهم على النحو التالي: حصل بعد الكميصة على المرتبة الأولى بمتوسط حساب (3.68)، يلي ذلك بعد الوعي والاهتمام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (3.48)، وفي المرتبة الرابعة بعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي (3.24) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التعاون بمتوسط حساب (3.17) أما على المستوى الكلي لأبعاد المواطنة التنظيمية فتشير النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم قد حصل على متوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.42) مما يدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة متوسط، وقد يعزى ذلك إلى الأوضاع المادية والمعيشية التي يعانونها

المعلم كتدني الراتب الشهرية، وكثرة الأعباء الوظيفية، وعدم إشراكه في العملية الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية. وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة العامري (2002) والتي أشارت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية كان متوسطا وتناقضت مع دراسة كل من (الزهراني، 2007) و (Saraih, 2006) و (Yilmaz, 2009) و (Asagri, Silong, Ahmad & Abu-Sama, 2008)، والتي أشارت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية كان بمستويات عالية.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟ لإجابة هذا السؤال تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم(5): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين

المواطنة التنظيمية	القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	الاعتبار الفردي	الاستشارة الفكرية	التمكين الإداري
0.760	0.441	0.305	0.645	0.579	0.554	

تشير النتائج في الجدول رقم(5) إلى أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بسلوك المواطنة التنظيمية بعلاقة عالية وإيجابية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (0.760)، وتشير هذه

النتيجة 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 (Burns, 1978)، و(Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يدفع الأتباع إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك عن طريق إثارة دافعيتهم للعمل، وتحقيق رغباته وحاجاتهم، وزيادة وعيمهم بأهمية النتائج المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية والسعي لتحقيق أهداف ومصلحة المنظمة. أما على مستوى الأبعاد منفردة فيلاحظ من الجدول رقم(5) أن قوة ارتباط أبعاد القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط على صعيد بعد الاعتبار الفردي والمتغير الكلي التابع سلوك المواطنة التنظيمية (0.645) وهي أعلى قيمة ارتباط، في حين كانت أقل قيمة للعلاقة التي ربطت المتغير المستقل الدافعية الإلهامية مع المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية هي (0.305)، بينما كانت قيم معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة متوسطة مع المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، ويستدل من هذه النتائج بأن لأبعاد القيادة التحويلية دورا هاما في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كل من (الخلايله وسعادة، 2010) و(العامري، 2002) (Saraih, 2006) (2007) (Chung & Chen, 2008) (Asagri, Silong, Ahmad & Abu-Sama, 2008) (Yilmaz,2009) (Ishak, 2009) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه دراسة (Tschannen-Moran, 2003) التي لم تتوصل إلى علاقة دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

للمعلمين، كما اختلفت مع دراسة (الزهراي، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. ولاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد، كما يبين ذلك الجدول رقم(6).

جدول رقم(6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمي لدى المعلمين

مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.572	0.305	0.019	0.141	التأثير المثالي
0.000	5.045	0.202	0.020	0.101	الدافعية الإلهامية
0.000	5.932	0.299	0.027	0.158	الاعتبار الفردي
0.000	3.036	0.153	0.032	0.096	الاستثارة الفكرية
0.000	4.325	0.193	0.031	0.135	التمكين الإداري

ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول رقم(6) نتائج الانحدار المتعدد لتحديد مستوى أهمية كل متغير مستقل على حدة في التأثير في نموذج الانحدار الذي يمثل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الخمسة وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتبين من الجدول رقم (6) أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تسهم مساهمة هامة وذات دلالة إحصائية في نموذج الانحدار حيث قيمة (T) لأبعاد القيادة التحويلية هي على النحو التالي: التأثير المثالي (7.572)، الدافعية الإلهامية (5.045)، الاعتبار الفردي (5.932)، الاستثارة الفكرية (3.036)، التمكين الإداري (4.325)، ونلاحظ أن جميع قيم (T) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

كما نلاحظ أن العلاقة بين هذه المتغيرات ايجابية، وذلك من خلال قيم (Beta) المبينة في الجدول أعلاه، وتعكس هذه النتيجة مدى تمثل المعلمين بسلوكيات مديريهم واعتبارهم قدوة تحتذى ونماذج تحاكي في تجسيدهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في أدائهم القيادي، وعادة ما يعزز المدير سلوك المواطنة التنظيمية بتمثل سلوكياتها واتهاجها، مما يدعو المعلمين إلى تقليده ومحاكاته، إذ أن أكثر المعلمين دافعية لا يستطيعون تمثل سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يمتلكون القدوة لذلك، فتقديم مدير المدرسة للنماذج السلوكية المرغوبة يقدم صورة واضحة للأدوار المطلوبة من المعلمين القيام بها، ويدعو المعلمين إلى ممارسته (Organ, & MacKenzie, 2006) (Podsakoff). وتتفق الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Givens, 2008) التحليلية لبعض الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في سلوكيات العاملين في المنظمات ونتائجها ومن بين هذه السلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية حيث أشارت نتائج الدراسة إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الخلايله وسعادة، 2010)، ودراسة (Podsakoff, 1996) Mackenzie & Bommer التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تعد عاملا تنبؤيا لسلوك المواطنة التنظيمية.

الخاتمة والتوصيات:

لقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، وأن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين

أنفسهم، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وبناء على نتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

1- زيادة الوعي والاهتمام بتنمية مهارات القيادات التحويلية لدى المديرين والمعلمين من خلال إعداد البرامج التدريبية وعقد الندوات وورش العمل التدريبية.

2- العمل على تعزيز مفهوم المواطنة التنظيمية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية وإشراك المعلمين في الإدارة المدرسية واتخاذ القرارات الاهتمام بحاجات المعلمين الشخصية والعلمية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة، وضرورة الاهتمام بظروف العمل، وزيادة الأجور، وتخفيف أنصبة المعلمين من الحصص الأسبوعية، ومراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على المعلمين بشكل عادل ومناسب والتي شأنها أن تعمل على توطئ السلوكيات التنظيمية لدى المعلمين.

3- إجراء المزيد من الدراسات في موضوع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية أخرى لم تتناولها الدراسة كسنوات العمل نفس المدرسة، ومتغير عمر المعلم، أو سنوات العمل مع نفس مدير المدرسة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الخلايلة وسعادة.(2010). "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها"، مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية، 7-8 نيسان 2010، الزرقاء: الأردن.
- الرقب، احمد.(2010). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
- الزهراني، محمد.(2007). "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- الشريف، عباس و التنح، منال.(2010). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة علوم إنسانية، العدد(45)، السنة السابعة www.udum.nl.
- القحطاني، سالم.(2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، مكتبة الملك فهد، الرياض السعودية.

- العامري، احمد بن سالم.(2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 9 العدد 1 ص ص 19-39.
- العنزي، حمود (2005). "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- الغامدي، سعيد.(2010). "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- الهلالي، الشربيني (2001). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد(21)، ابريل، 10-72.

المراجع الأجنبية:

- Ackoff, R. (1999). Transformational Leadership. Strategy and leadership, 27(1), 20-25.
- Asagri, A., Silong, A., Ahmad, A & Abu-Sama.(2008). The Relationship between Transformational Leadership Behavior, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. European Journal of Social Sciences,6(4) 140-151
- Bass, B. M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations. New York: Free Press
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness

- Through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc.
- Bryant, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership In creating sharing and Exploiting Organizational Knowledge Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(4), 32-42.
- Burns, J. (1978).Leadership. New York: Harper & Row.
- 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.
- Ciulla, Joanne B.(1998). "Leadership Ethics Mapping the Territory", in Ethics The Heart of Leadership, Ciulla, Joanne B. (Ed) Ethics, The Heart of Leadership- London: Praeger Publishers.
- 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
- 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.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the Practice of instructional and transformational leadership. Cambridge Journal of Education, 33 (3), 329-351.
- Ishak, N. A, & Alam, S.S.(2009). The effect of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. European Journal of social sciences, Vol 8. No 2.

- Kent, A.(1999).Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior, Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Lower, K. & Gardner, W. (2001).Ten years of the Leadership Quarterly contribution and challenges for the future, *Leadership Quarterly*,11(4),459-514.
- 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.
- 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.
- 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.
- Saraih, U.N. (2006). The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior: study in northern Malaysia university college of engineering, unpublished dissertation Faculty of business management, university utara, Malaysia.
- Tschannen-moran, M. (2003). Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust, *Studies In Leading And Organizing Schools*, 3, 157-179.
- Wilkinson, A. (1998).Empowerment theory and practice, *Personnel Review*, Vol.27, No.1, pp. 40-56.
- Yilmaz, K., & Tasdan, M. (2009). *Organizational Citizenship And*