

# THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF TEACHERS

Esmat Mohammad Ali Alrousan\*

---

**ABSTRACT\_** *The study aimed to find out the practice degree leadership Styles (transformational, and transactional) of the public schools in Zarqa Governorate, and to explore the correlation between the leadership styles among the principals of public schools and the behavior of organizational citizenship among teachers. The Analytical Descriptive approach was used to answer the study questions. The study population consisted of (8750) faculty members, while, the study sample consisted of (414) members. The researcher used Bass and Avolio leadership questionnaire, after being translated into Arabic, and adjusting it for the purpose of this study, consisting of (32) items. And includes the identification of the organizational citizenship behavior consisting of (24) items, ensuring its validity and reliability before use. The study results showed the practice degree leadership are transformational leadership the first place, then the transactional leadership in the second place. And there is a positive and statistically significant correlation between the (transformational leadership, transactional leadership) and the practice degree of the organizational citizenship behavior. The study presented a set of recommendations in the light of the study results.*

**KEYWORDS:** *Transformational leadership, Transactional, Organizational citizenship.*

---

\* PhD of Educational Administration, Jordanian Ministry of Education, Al Zarqa Educational Directory.

# القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين

عصمت "محمد علي" سلامه الروسان\*

الملخص \_ هدفت الدراسة لتحديد درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، كما هدفت لتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة للقيادتين التحويلية والتبادلية اعتماداً على أنموذج القيادة المتصل لباس وأفوليو الذي تم ترجمته للعربية وشمل (32) فقرة، وبناء استبانة سلوك المواطنة التنظيمية مكونة من (24) فقرة؛ وتم التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة قبل استخدامها. وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعددهم (8750) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وشملت (414) معلماً ومعلمة. وبينت النتائج أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة يليه نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت مرتفعة. وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. ومن أهم التوصيات المنبثقة عن النتائج دعوة صانعي القرار التربوي إلى توعية مديري المدارس بأهمية نمط القيادة التحويلية، وإقرار منظومة حوافز ترتبط بأداء المعلم وقدرته على الإنجاز والتي من شأنها تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق الغايات التربوية المنشودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التبادلية، المواطنة التنظيمية.

## القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين

### 1. المقدمة

اهتمام العلماء والباحثين بنمط القيادة التحويلية كونه نمطاً قيادياً يسري بين القادة والمرؤوسين يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن باطلاع الأتباع على المشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها من خلال الإلهام، والإقناع، والإثارة؛ من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤيا الواضحة حول الأهداف المشتركة الحالية التي يسعون لتحقيقها، والوضع المثالي الذي ستكون عليه المنظمة مستقبلاً. ويتصف القادة التحويليون بأن لديهم علاقات أفضل مع رؤوسهم في المنظمات التي يعملون فيها. ويعود السبب في ذلك إلى استخدامهم للسلطة الشخصية النابعة من قناعة رؤوسهم بهم كقادة، ومن سلوكهم الملموس لديهم [7]. وتعرف القيادة التحويلية بأنها العملية التي يرتقي فيها كل من المدير والمعلمين ببعضهم بعضاً إلى أعلى مستوى من الدافعية والأخلاق [8]. كما عرفها ميلر وميلر [9] بذلك النوع من القيادة القوية والمعقدة التي تحدث عندما ينخرط معلم أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل المديرين والمعلمين يقوي كل منهم الآخر يدعمه ويوصله إلى درجات عليا من الولاء والإلتزام والدافعية التي تدوم طويلاً. وأشار بوش [10] إلى أن القيادة التحويلية شكل من القيادة يفترض بأن يكون التركيز الأساس للقيادة فيها على قدرات المرؤوسين والتزامهم لتحقيق أهداف المنظمة. أما مكلنتير [11] فقد عرف القيادة التحويلية بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يحول اهتمامات المتأثرين به من قادة ومرؤوسين لصالح أعضاء المجموعة وتحقيق أهداف المنظمة.

واتساقاً مع ما تقدم من تعريفات سابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية عبارة عن نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الإلتزام بالأهداف التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل. إضافة إلى إثارة دافعية المرؤوسين في المنظمة التي ينتمون إليها.

وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أنماط فرعية هي:

أ- التأثير المثالي: ويتطلب هذا النمط المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين على احتياجات القائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. كما يتصف بهذا النمط القائد الذي تتوفر لديه القدرة على إيصال رؤية معينة إلى المرؤوسين، ويحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبلهم. فضلاً عن الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوك المشترك [12].

ب- الدافع الإلهامي: وفيه يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، إذ أن أفعالهم تؤثر في المرؤوسين وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم. وهي تشبه الجاذبية الشخصية، مع التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، إذ تعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية [13].

ج- الاستثارة الفكرية: ويتصف بهذا النمط القائد الذي تتوفر لديه العقلانية في حل المشكلات إذ يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين على أن

شهدت بداية الألفية الثالثة العديد من التحديات في منظمات الأعمال خصوصاً مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية، وتلاحق الابتكارات والإبداعات، وسرعة تطور وسائل الاتصال؛ مما دعا المنظمات وخاصة التعليمية منها إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المحرك الأساس لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، فمهما بلغت المنظمة من التطور في تصميم هيكلها التنظيمية، وخطوط إنتاجها، ونظم الرقابة فيها؛ إلا أنها قد تفشل في حفز موظفيها للقيام بأدوارهم الرسمية والطوعية على حدٍ سواء كي تمكثها من الاستمرار والبقاء، وصولاً إلى أعلى درجات التميز والإبداع؛ مما استوجب الاهتمام بمن يتولى إدارة المؤسسات التعليمية بأن يكون أكثر من مجرد ممارس للسلطة، فهي تحتاج إلى قادة يمارسون أنماط قيادية عصرية قادرة على حفز المعلمين، وزيادة دافعيتهم للعمل، ودعم أنشطتهم الطوعية، وانتمائهم للمدارس التي يعملون بها، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

لذا كانت القيادة من أكثر المفاهيم تناولاً في الدراسات والأبحاث الإدارية والتربوية وحازت على اهتمام العديد من الباحثين نتيجة قناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قياداتها، فالمنظمات تهتم بموضوع القيادة بحيث تزيد من الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديريين وقادة في الوقت نفسه، ومن هنا، تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية والتربوية [1]. وبعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية داخل منظمات العمل المختلفة [2]. ولعل القيادة التربوية من أكثر أنواع القيادات أهمية، كونها تدير المؤسسة التربوية، التي ترتبط مباشرة بتنمية الإنسان نفسه، فتسعى للنهوض والارتقاء به كي يكون فعالاً منتجاً، ولذلك فإن نجاحها أو فشلها ينعكس على المجتمع بشكل كبير [3].

ويعد مدير المدرسة أحد القادة التربويين المهتمين في مدرسته، فكثيراً ما يؤثر النمط القيادي الذي يتبعه في جودة العملية التعليمية وذلك ناشئ ربما عن خصائص ذلك القائد الذي يجب أن يكون مؤثراً في نشاط الجماعة [4]. لذا أصبح ينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، كما يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالطريقة التي يدير بها المدرسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين، وتحسين ظروف العمل [5].

لذا قدم باس وافوليو [6] في عام (1993) أنموذج حديث لعناصر القيادتين التحويلية والتبادلية يتكون من سبعة عناصر وتم تطويره في عام (2000) بإضافة نمط القيادة الترسلية وثلاثة نتائج للتعليم. ويأتي

أنماط فرعية هي:

أ. المكافأة المحتملة: وتتضمن تقديم القائد مكافآت لمؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المؤوسيين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

ب. الإدارة النشطة بالاستثناء: وفيها يتدخل القائد فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السلبي أو العقاب.

ج. الإدارة السلبية بالاستثناء: وتعد النقيض للإدارة النشطة بالاستثناء، إذ يشاهد القائد ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل، لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وهي بالتالي تصف غياب القائد، وتشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات مع أتباعه إلا وقت الحاجة الماسة [22].

وبما أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط تعد منظمات غير قادرة على الاستمرارية في الأجل الطويل؛ إذ أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي [23]. لذا استحوذ سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات التربوية عناية الكثير من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر [24]. ويشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى العلاقات التعاونية والتفاعل بين الأفراد فيما لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية [12]. إضافةً إلى التركيز على سلوك العاملين الطوعي لإنجاز العمل في بيئة العمل والمتضمن مساعدة زملاء العمل، والالتزام بالأنظمة والقواعد في بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل [25]. تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك الطوعي في المنظمات، فقد أطلق عليه تسميات ومصطلحات مختلفة منذ ظهوره منها: سلوك الدور الإضافي، والأداء السياقي، وسلوك الدعم الاجتماعي أو التأييد الاجتماعي، والعقوية أو التلقائية التنظيمية إلا أن مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهو ما تم استخدامه في هذه الدراسة. وبالرغم من اختلاف التسميات والمصطلحات، إلى أن الجوهر والمضمون متشابه إلى حد كبير فيما بينهما [26]. كذلك لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لسلوك المواطنة التنظيمية حيث يعرف المغربي [27] سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين، حيث أن هذا السلوك ليس متوقعاً أو مطلوباً منهم، ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبل المنظمة. ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد فرعية هي:

أ. الإيثار: ويصف سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل [28].

ب. اللباقة واللفظ: ويصف قدرة الفرد في منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، وقدرته على تجنب إثارة المشاكل معهم [29].

ج. الروح الرياضية: ويصف إلى مدى تحمل الشخص لأي متاعب

يجعلوا الطرق التي ينجزون من خلالها الأشياء محل تساؤل، وأن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح [14]. ويشير هذا النمط إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود مؤوسيهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين، إذ يبحث القائد التحولي عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل [15].

د- الاعتبارية الفردية: ويتصف هذا النمط القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للمؤوسيين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ بعين الاعتبار الفردية، إذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته ولكن بعدالة. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف لتابعيه ويولي اهتماماً خاصاً باحتياجات التابعين وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء [16].

في حين تعرف القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلاً بين القائد والمؤوس كحصول المؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون وفقاً لرغبات قائدهم [17]. ومن ناحية أخرى فقد ذكر جاردونا [18] أن هذه القيادة تعتمد على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المؤوسين من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات التي يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمؤوسين. ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد لديه القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات. وهو قادر على إقناع مؤوسيه لينفذوا ما يريده منهم، ويعرف أيضاً نقاط القوة والضعف لديهم، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه. وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم.

ومن بين التعريفات البارزة للقيادة التبادلية تعريف بيرنز [19]، الذي عرفها بأنها عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين. وتعريف تروفن [20] للقيادة التبادلية بأنها نمط من القيادة قائم على القيم المتصلة بعملية التبادل بين القائد والمؤوسين من أجل المنظمة. كما عرفها هورسفل [21] بأنها عبارة عن نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمؤوسين من جهة وبين المؤوسين أنفسهم من جهة أخرى في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. أما تربويًا فعرّفها ميلر وميلر [9] بأنها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن.

ويستخلص من التعريفات السابقة أن القيادة التبادلية عبارة عن نمط قيادي قائم على تبادل المنافع والوعود المشتركة بين القائد والمؤوسين من جهة، وبين المؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف، والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة. وتكون هذه العلاقات مؤقتة، وقصيرة، لاسيما أن استجابة المؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة لا تكون نابعة من الذات بل لتحقيق مصلحة محددة.

وتتكون القيادة التبادلية وفق أنموذج باس وأفوليو [6] من ثلاثة

التساؤلات الآتية:

أ. أسئلة الدراسة

1- ما درجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم؟

2- ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس

الحكومية في محافظة الزرقاء؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وبين درجة ممارسة

سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين؟

ب. أهداف الدراسة

- الكشف عن درجة ممارسة نمطي القياديتين التحويلية، والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

- تحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ضمن أبعاده الخمسة (الإيثار، واللباقة والالطف، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري).

- تحديد العلاقة الارتباطية بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وبين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في محافظة الزرقاء.

ج. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة ومبرراتها من إعطاء صانعي القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس الحكومية في الأردن صورة واضحة عن علاقة أنماط القيادتين التحويلية، والتبادلية لدى مديري المدارس بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مما قد يسهم في تبني المديرين لأكثر الأنماط القيادية علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين لاسيما أن مدارسنا بحاجة ماسة إلى مثل هذا السلوك ونشره بين المعلمين سعياً لإصلاح منظومة التعليم، وإنجاح أعمال المدرسة ونشاطاتها، وتقليل النزاعات أثناء العمل، وصولاً إلى ثقافة مدرسية قائمة على المحبة والألفة والشعور بالآخر، وقائمة على الاحترام المتبادل بين جميع منسوبيها وترجمة انتمائهم للمدرسة التي يعملون بها من خلال سلوكهم الحضاري في المحافظة على ممتلكات المدرسة ومرافقها وكونهم نماذج حسنة مما قد يتيح الفرصة للطلبة لمحاكاتهم والافتداء بهم.

كما تكمن أهميتها في عدم وجود دراسات أردنية سابقة - في حدود معرفة الباحث- في مجال العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الحكومية؛ مما قد يفتح المجال لباحثين آخرين خوض هذا المجال، والإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة الذي تضمنته هذه الدراسة.

ومما قد يزيد من أهمية هذه الدراسة انبثاق فكرتها من الحاجة المستمرة لتطوير العملية التعليمية التعلمية في الأردن التي ترتبط غالباً بدراسة العوامل المؤثرة فيها، فمن المؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج هذه الدراسة في تحقيق أهدافها التطويرية المنشودة.

د. مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات والتي عرفت

شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض والاستعداد للتفاوض عن المضايقات التي تشكل جزء لا مفر منه في كل إطار تنظيمي تقريباً، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل [30].

د. وعي الضمير: ويمثل سلوكيات الفرد التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة كالمحافظة على ممتلكات المنظمة، واستثمار الوقت وعدم إضاعته والتفاني في العمل [31].

هـ. السلوك الحضاري: ويصف المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة [28].

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يقوم به الموظف يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة المباشرة والصريحة في نظام الحوافز للمنظمة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أداؤها.

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات وكافة أشكالها؛ فإن المؤسسات التعليمية والمدارس على وجه الخصوص بحاجة ماسة، أكثر من غيرها، إلى الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تعظيمه وجعله واقعاً ملموساً لسد النقص في الموارد المالية، ومقابلة الطلب المتنامي على تفعيل مجتمعات التعلم المهني وتحسين جودة الخدمات التعليمية [32].

## 2. مشكلة الدراسة

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية لدى الكثير من القادة بما فهم مديري المدارس مثل دراسة جيرة [33]، والعتيبي [34]، والنبية [35]، والعجارمة [36]، إلا أن هذه الدراسات تحاول الربط بين نمط القيادة وبين الإبداع الإداري أو الروح المعنوية أو فاعلية اتخاذ القرار أو جودة التعليم وغيرها من المتغيرات التي تتناول الجانب النفسي أو الإداري سواء للقائد أو للمرؤوسين. ومع أن سلوك المواطنة التنظيمية يحتل أهمية كبيرة في تحقيق فاعلية المدرسة وتميزها وضبط جودة خدماتها التعليمية والتربوية؛ إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تبحث العلاقة بين النمط القيادي وبين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المؤسسات التربوية والتعليمية - على حد علم الباحث - على الرغم من أهمية مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسته في تعزيز سلوكيات العاملين الطوعية ومنها سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

لذا سعت هذه الدراسة لتحديد النمط القيادي الذي يستطيع القائد التربوي من خلاله أن يرتقي بمدرسته والعاملين فيها؛ لأن كثيراً من القادة والإداريين في مدارسنا قد لا يدركون أثر النمط الذي يستخدمونه في التعامل مع مرؤوسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية التي يمارسوها ومنها سلوك المواطنة التنظيمية مما قد يتسبب في هدر الطاقات البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية والتربوية ونشوب النزاعات بين العاملين وشعور العاملين بالاعترا ب. لذا سعت هذه الدراسة إلى تحري العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء وبصورة أكثر تحديداً حاولت من خلال هذه الدراسة الإجابة عن

وأجرت الخصاونة [41] دراسة بعنوان " القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين". واتبع المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة متعددة العوامل لباس وأفوليو (MLQ) بعد ترجمتها للعربية والتأكد من صدقها وثباتها. واشتملت عينة الدراسة على (331) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يطبقون القيادة المتعددة بدرجة متوسطة وأن النمط القيادي التبادلي جاء بالمرتبة الأولى، تلاه النمط القيادي التحويلي.

كما قام أبو تايه [42] بدراسة هدفت لتحليل أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، كما هدفت لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الميداني حيث تم بناء استبانة مكونة من جزأين: الأول (19) فقرة لقياس العدالة التنظيمية، والثاني (20) فقرة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية حيث تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة. وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من 326 مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى أفراد عينة الدراسة.

كما هدفت دراسة الرفاعي [12] إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الدراسة ثلاث استبانات بعد اختبار صدقها وثباتها كانت الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التبادلية وأما الأداة الثالثة كانت لقياس مستوى تمكين المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية جاء متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التبادلية جاء متوسطاً من وجهة نظر.

وأجرى الطعاني [43] دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث طور استبانة لجمع البيانات مكونة من (30) فقرة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (260) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات.

وأجرى علي ووقار [44] بدراسة هدفت للتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بأنماط القيادة

القيادة التحويلية: وهي نمط من القيادة يسعى نحو تحقيق أهداف مدرسية عليا تقاد بالقيم، ويتصف فيه مدير المدرسة باندماجه مع المعلمين في علاقات تستحثهم على تجاوز اهتماماتهم الفردية [37]. وتعرف إجرائياً بمتوسط الدرجات التي تم الحصول عليها على فقرات استبانة وصف نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المعد لهذه الغاية.

القيادة التبادلية: وهي نمط من القيادة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة [9]. وتعرف إجرائياً بمتوسط الدرجات التي تم الحصول عليها على فقرات استبانة وصف نمط القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المعد لهذه الغاية.

سلوك المواطنة التنظيمية: هي ممارسات المعلم الطوعية والاختيارية في المدرسة بهدف تحقيق أهدافها وزيادة تحقيق كفاءتها وفعاليتها دون أن يندرج تحتها أي نظام من الحوافز الرسمية، ولا تعد من متطلبات الدور الرسمي للمعلم [38]. وتعرف إجرائياً بمتوسط الدرجات التي تم الحصول عليها على فقرات استبانة وصف سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المعد لهذه الغاية.

محددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على استجابات معلمي ومعلمات محافظة الزرقاء على فقرات استبانة الأنماط القيادية وفقرات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية خلال العام الدراسي (2016-2017) والبالغ عددهم (414) معلماً ومعلمة.

### 3. الدراسات السابقة

قامت السحيمات [39] بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداتين للقياس هما مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي صممه ناهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) بعد ترجمته للعربية وتكليفه للبيئة الأردنية ومقياس الأداء الوظيفي الذي طورته الباحثة، وقد تم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما. واشتملت عينة الدراسة على (300) مدير ومديرة، و(300) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن جاءت مرتفعة باستثناء بعد الروح الرياضية جاء متوسطاً.

وأجرى الشريف والتنج [40] دراسة هدفت إلى للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكليفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة

## القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة

### عصمت الروسان

الدراسة إضافةً إلى الفائدة في عملية التحليل لهذه الدراسة.

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة واعتمدت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات سواء بالنسبة للأنماط القيادية أم بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية.

##### ب. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الثلاث (الزرقاء الأولى، والزرقاء الثانية، والرصيفة) في محافظة الزرقاء خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016-2017) والبالغ عددهم (8570) معلماً ومعلمة.

##### ج. عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينتها بالطريقة الطبقيّة العشوائية متعددة المراحل حيث تم في المرحلة الأولى اختيار ما نسبته (20%) من المدارس الحكومية في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم الثلاث في محافظة الزرقاء لتشمل (69) مدرسة منها (27) مدرسة ذكور و(42) مدرسة إناث، وفي المرحلة الثانية تم احتساب حجم عينة الدراسة لتشمل (414) معلماً ومعلمة، منهم (162) معلماً و(252) معلمة؛ وعليه تم اختيار (6) معلمين أو معلمات من العاملين في مدارس عينة الدراسة التي تم اختيارها بالمرحلة الأولى وبالعينات البسيطة.

##### د. أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، حيث تم تعريب استبانة القيادة متعددة العوامل Multi Factor Leadership Questionnaire لياس وأفوليو [6] مستعيناً بآئين من ثنائي اللغة وتكييفها للبيئة الأردنية لتقتصر الأداة في صورتها النهائية العربية بعد ترجمتها على (32) فقرة. أعدت للكشف عن أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وموزعة على سبعة أنماط فرعية تمثل الأربعة الأولى منها القيادة التحويلية، والأنماط الثلاثة التي تليها نمط القيادة التبادلية:

1- نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership: وشمل الأنماط الفرعية الآتية:

• التأثير المثالي Idealized Influence: وشمل (8) فقرات هي (1)، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

• الدافع الإلهامي Inspirational Motivation وشمل (4) فقرات هي: (9)، 10، 11، 12.

• الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation وشمل (4) فقرات هي: (13)، 14، 15، 16.

• الاعتبارية الفردية Individualized Consideration وشمل (4) فقرات هي: (17)، 18، 19، 20.

2- نمط القيادة التبادلية (Transactional Leadership) وشمل الأنماط الفرعية الآتية:

• المكافأة المحتملة (Contingent Reward) وشمل (4) فقرات هي (21)،

التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة (التي يعملون تحتها. وقد أجريت الدراسة على (129) فرداً، منهم (120) معلماً و(9) من مديري المدارس في باكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إيجابية مع أنماط القيادة. حيث كانت العلاقة قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية للمديرين ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، تليها القيادة التبادلية التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى الحراشة [45] دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات مكونة من (12) فقرة وموزعة على أربعة أبعاد. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (183) فرداً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد.

كما أجرى أفسى [4] دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية للمديرين في مدارس كاديوكي في اسطنبول، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التربية الوطنية ضمن حدود منطقة كاديوكي في محافظة اسطنبول وبلغت عينة الدراسة (582) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع البيانات من خلال بناء استبانة لقياس أنماط القيادة واستبانة أخرى لقياس سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية كان مرتفعاً وأن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً كذلك، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية للمديرين له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من نمط القيادة التبادلية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاختلاف والتشابه

- من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة: السحيمات [39]، الرفاعي [12]، الحراشة [45]، الطعاني [43].

- من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة: الخصاونة [41]، ودراسة الشريفي والتنج [40] على استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لياس وأفوليو بعد ترجمتها للعربية، واختلفت مع باقي الدراسات.

- من حيث أهداف الدراسة وأسئلتها: يمكن القول أن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة أفسى [4]، ودراسة علي ووقار [44] من حيث أهدافها وأسئلتها ولكنها اختلفت معها من حيث طبيعة مجتمعها وأدواتها.

والجدير بالذكر أن استعراض الدراسات السابقة مكن الباحث من تعزيز وبناء الجانب النظري لهذه الدراسة، وساعده على بناء منهجية خاصة بدراسته تتلاءم مع أهدافها وطبيعتها مجتمعها وفي بناء أسئلة

الجامعات الأردنية، والمشرفين التربويين بلغ عددهم اثنا عشر محكماً، وقد تم أخذ آراء المحكمين بخصوص رأيهم في مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرات، ومدى جودة الصياغة اللغوية. وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم تفرغ آرائهم واقتراحاتهم، واعتمدت الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء المحكمين. وبعد ذلك تم تعديل الترجمة والصياغة اللغوية ومعالجة الأخطاء اللغوية والنحوية لمعظم الفقرات. وقد بقيت الفقرات بصورتها النهائية على ما هي عليه مكونة من (32) فقرة لاستبانة القيادة و(24) فقرة لاستبانة سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتتوزع عليه استجابات المستجيبين وعلى النحو الآتي: (1) "لا أوافق"، (2) "أوافق بدرجة قليلة"، (3) "أوافق بدرجة متوسطة"، (4) "أوافق بدرجة كبيرة"، (5) "أوافق بدرجة كبيرة جداً".

هـ- ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال اختيار عينة استطلاعية اشتملت على (30) معلم وتطبيق أداة الدراسة عليهم ثم إعادة الاختبار (Test and Retest) بعد أسبوعين من تاريخ الاختبار الأول ثم احتساب معامل ثبات بيرسون للنتائج. كما تم استخدام معامل الثبات (ألفا) لقياس درجة اتساق الإجابات على فقرات الاستبانة. ويوضح جدول (1) معامل ثبات بيرسون ومعامل ثبات كرونباخ ألفا لأنماط القيادة والدرجة الكلية.

جدول 1

معامل ثبات بيرسون ومعامل ثبات كرونباخ ألفا لأنماط القيادة الدرجة الكلية

معامل ثبات كرونباخ ألفا	معامل ثبات بيرسون	النمط القيادي
0.87	0.89	نمط القيادة التحويلية
0.84	0.88	نمط القيادة التبادلية
0.83	0.86	الدرجة الكلية

ويظهر من جدول (1) أن معاملات الثبات لكل نمط من أنماط القيادة والدرجة الكلية للاستبانة ككل كانت مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة.

جدول 2

معامل ثبات بيرسون ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية

معامل ثبات كرونباخ ألفا	معامل ثبات بيرسون	أبعاد سلوك المواطنة
0.80	0.83	بعد الإيثار
0.79	0.87	بعد اللباقة واللفظ
0.75	0.86	بعد وعي الضمير
0.78	0.84	بعد الروح الرياضية
0.76	0.86	بعد السلوك الحضاري
0.84	0.88	الدرجة الكلية

الإجابة أوافق بدرجة كبيرة جداً خمس درجات، وفئة الإجابة أوافق بدرجة كبيرة أربع درجات، وفئة الإجابة أوافق بدرجة متوسطة ثلاث درجات، وفئة الإجابة أوافق بدرجة قليلة درجتين، وفئة الإجابة غير موافق درجة واحدة. ثم حسب مجموع الدرجات المتحققة على فقرات أنماط القيادة والتي تراوحت من (32) درجة إلى (160) درجة. ثم احتساب مجموع الدرجات المتحققة على فقرات سلوك المواطنة التنظيمية والتي تراوحت

22، 23، 24).  
 • الإدارة النشطة بالاستثناء (Active Management by Exception) وشمل (4) فقرات هي: (25، 26، 27، 28).  
 • الإدارة السلبية بالاستثناء (Passive Management by Exception) وشمل (4) فقرات هي: (29، 30، 31، 32).  
 كما تم بناء (24) فقرة لقياس درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية موزعة على خمسة أبعاد تمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالآتي:  
 • بعد الإيثار Altruism وشمل (5) فقرات هي: (33، 34، 35، 36، 37).  
 • بعد اللباقة واللفظ (Courtesy) وشمل (5) فقرات هي: (38، 39، 40، 41، 42).  
 • بعد وعي الضمير (Conscientiousness) وشمل (6) فقرات هي: (43، 44، 45، 46، 47، 48).  
 • بعد الروح الرياضية (Sportsmanship) وشمل (4) فقرات هي: (49، 50، 51، 52).  
 • بعد السلوك الحضاري (Civic Virtue) وشمل (4) فقرات هي: (53، 54، 55، 56).  
 د- صدق الأداة

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم التحقق من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية والنفسية والإدارية، من أساتذة



## القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة

من (24) درجة إلى (120) درجة وتم تصنيف توجهات أفراد العينة نحو درجة ممارسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين إلى خمسة مستويات (متدنية جداً، متدنية، متوسطة، مرتفعة جداً، مرتفعة) حسب متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة على النحو الآتي:

- عُدد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1 - 1.80) درجة ممارسة متدنية جداً.

- عُدد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1.81 - 2.60) درجة ممارسة متدنية.

- عُدد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.61 - 3.40) درجة ممارسة متوسطة.

- عُدد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3.41 - 4.20) درجة ممارسة مرتفعة.

### جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة على فقرات القيادة التحويلية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	يتحدث المدير عن المستقبل بأمل وتفاؤل.	4.15	0.78	مرتفعة
1	يظهر المدير الثقة بنفسه وقوة شخصيته.	4.09	0.82	مرتفعة
2	يرفع المدير لدي الإحساس بالاعتزاز بالنفس كوني أتعامل معه.	4.08	0.90	مرتفعة
10	يتحدث المدير بحماس عن تحقيق الأهداف والمنجزات.	4.07	1.09	مرتفعة
3	يؤكد المدير على أهمية وجود اتجاه قوي نحو الأهداف والغايات المراد تحقيقها.	4.06	0.89	مرتفعة
11	يعزز المدير بعد التخطيط طويل المدى.	4.04	0.86	مرتفعة
4	يحرص المدير على تحقيق مصلحة الجماعة مقابل مصالحه الشخصية.	3.97	0.92	مرتفعة
5	يتعامل المدير معي بأساليب تولد الاحترام المتبادل.	3.96	0.89	مرتفعة
13	يعيد المدير النظر في الإجراءات ذات الصلة بالعمل المدرسي ليتأكد أنها الأنسب.	3.96	0.89	مرتفعة
12	يظهر المدير الثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.	3.94	0.88	مرتفعة
14	يدرس المدير الأمور من زوايا واتجاهات متعددة لحل المشاكل والقضايا.	3.93	0.89	مرتفعة
6	يعمل المدير حساباً للاعتبارات الأخلاقية عند صناعة القرارات.	3.90	0.94	مرتفعة
7	يعلن المدير عن قيمه ومعتقداته للمعلمين.	3.83	0.90	مرتفعة
17	يبذل المدير جهداً في توجيه العاملين في المدرسة.	3.83	0.94	مرتفعة
18	يعاملني المدير كشخص مميز وليس مجرد فرد في المجموعة.	3.81	1.09	مرتفعة
8	يؤكد المدير على أهمية وجود إحساس مشترك بالأهداف بين الإدارة والعاملين.	3.80	0.89	مرتفعة
15	يشجعي المدير على النظر إلى الأمور والمشاكل من عدة زوايا واتجاهات.	3.80	0.93	مرتفعة
16	يقترح المدير طرقاً جديدة للنظر في تحقيق المهام التربوية في المدرسة.	3.78	0.91	مرتفعة
19	يعتبر المدير بأن لدي إمكانات خاصة تميزني عن الآخرين.	3.75	1.01	مرتفعة
20	يساعدني المدير في تنمية مهاراتي المهنية.	3.74	0.94	مرتفعة

له لوسر وأكو [7] بأن القائد التحويلي دائماً ما يتحدث عن الوضع المثالي الذي ستكون عليه المنظمة مستقبلاً. وقد يعزى أن الفقرة (20) والتي تنص على "يساعدني المدير في تنمية مهاراتي المهنية" جاءت بالمرتبة الأخيرة كون التنمية المهنية تحتاج إلى وقت وجهد من قبل مدير المدرسة مما قد يصعب عليه القيام بها بنفسه في ظل الأعباء الإدارية المطلوب منه إنجازها، لذا يعتمد على إثارة الدافعية لدى المعلمين وصولاً لتنمية مهاراتهم المهنية بأنفسهم [8].

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على الأنماط الفرعية لنمط القيادة التحويلية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها. وجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات

يبين جدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أنماط القيادة التحويلية تراوحت بين (3.74 - 4.15). حيث جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "يتحدث المدير عن المستقبل بأمل وتفاؤل" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (20) والتي تنص على "يساعدني المدير في تنمية مهاراتي المهنية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى قناعة القائد التحويلي بقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة واحداث التغيير المنشود في المستقبل، وربما كي تبقى الرؤية حاضرة في ذهن المعلمين فهو دائم الحديث عن المستقبل ومما قد يبرر ذلك ما أشار

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة على الأنماط الفرعية لنمط القيادة التحويلية

الرتبة	الأنماط الفرعية لنمط القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الدافع الإلهامي	4.05	0.65	مرتفعة
2	التأثير المثالي	3.96	0.60	مرتفعة
3	الاستثارة الفكرية	3.87	0.62	مرتفعة
4	الاعتبارية الفردية	3.78	0.67	مرتفعة

بمدير المدرسة والتي تمنعه من أن يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته وأن يستمع بلطف لتابعيه ويولي اهتماماً خاصاً باحتياجاتهم وإنجازاتهم وتبني استراتيجيات التقدير والإطراء. وتنتج هذه النتيجة مع دراسة الشريفي والتنج [40] والتي أظهرت أن درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية بجميع أنماطه جاءت مرتفعة. في حين تختلف مع دراسة الجراحشة [45] والطعاني [43] والتي أظهرت أن ممارسة نمط القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة وعلى جميع أنماطه الفرعية.

كما تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات استبانة القيادة التبادلية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها. وجدول (5) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة على فقرات استبانة القيادة التبادلية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة على فقرات استبانة القيادة التبادلية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
21	يوفر المدير العون والمساعدة مقابل الجهود التي أبذلها.	3.71	0.94	مرتفعة
22	يناقش المدير المسؤوليات الملقاة على الفرد للوصول إلى الهدف المراد.	3.68	1.06	مرتفعة
23	يوضح المدير الحوافز المتوقعة عند تحقيق الأهداف.	3.64	1.06	مرتفعة
24	يعبر المدير عن رضاه وسروره عندما أنجز العمل المطلوب.	3.60	1.05	مرتفعة
25	يركز المدير انتباهه على الأمور الخارجة عن المؤلف، والأخطاء.	3.45	0.97	مرتفعة
29	يفشل المدير في التدخل لحل القضايا حتى تصبح خطيرة.	3.43	0.97	مرتفعة
30	ينتظر المدير حتى تحدث الأخطاء ثم يتخذ القرار.	3.34	1.08	متوسطة
26	يركز المدير كل اهتمامه في النظر بالشكاوي أو الإخفاقات.	3.31	1.15	متوسطة
31	يعزز المدير فكرة "إذا كان الشيء يعمل فلا تصلحه".	3.30	1.08	متوسطة
27	يتابع المدير الأخطاء ويلاحقها.	3.25	1.12	متوسطة
28	يوجه المدير انتباهه عندما أفضل في تحقيق الأهداف والمعايير.	3.19	1.07	متوسطة
32	ينتظر المدير حتى تستفحل المشاكل قبل أن يحلها.	2.06	1.10	متدنية

على المرتبة الأولى كون القائد التبادلي يؤمن بأنه لا يوجد شيء دون مقابل، وهذا ما يؤكد بيرنز [19] بأن القيادة التبادلية تقوم أصلاً على تبادل سلسلة من المنافع والخدمات بين القائد والعاملين. في حين قد يعزى حصول الفقرة (32) والتي تنص على "ينتظر المدير حتى تستفحل المشاكل قبل أن يحلها" على المرتبة الأخيرة كون المدير المسؤول الأول والأخير عن مدرسته ويسعى لحل المشكلات بأسرع وقت خوفاً من تفاقمها وخروجها عن السيطرة، وربما خوفاً من المساءلة القانونية التي قد تلحق به في حال وصولها إلى الجهات العليا في مديرية التربية أو الوزارة.

كما تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

يبين جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة التحويلية تراوحت بين (3.78-4.05)، حيث جاء نمط الدافع الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء نمط الاعتبارية الفردية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.67) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد يعزى أن "الدافع الإلهامي" جاء في المرتبة الأولى لقناعة مديري ومديرات المدارس لدورهم في زيادة الوعي والفهم بالأهداف المراد تحقيقها، وأن أفعالهم محط أنظار العاملين وتؤثر في المرؤوسين وتدفعهم إلى تمثّل خطواتهم. وربما أصبح التركيز على تصرفاتهم وسلوكياتهم التي يطالبون المعلمين بتبنيها، وتمثّل السلوكيات التي تعمل على استثارة روح الفريق من خلال النمذجة والمثالية. بينما قد يعزى أن نمط الاعتبارية الفردية جاء بالمرتبة الأخيرة إلى كثرة المهام المناطة

يبين جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أنماط القيادة التبادلية تراوحت بين (2.06-3.71). حيث جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يوفر المدير لي العون والمساعدة مقابل الجهود التي أبذلها" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (32) والتي تنص على "ينتظر المدير حتى تستفحل المشاكل قبل أن يحلها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.06) وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة ممارسة متدنية. وقد يعزى حصول الفقرة (21) والتي تنص على "يوفر المدير لي العون والمساعدة مقابل الجهود التي أبذلها"

## القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة

أفراد العينة على الأنماط الفرعية لنمط القيادة التبادلية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها لتحديد درجة ممارسة كل نمط، وجدول (6) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة على الأنماط الفرعية لنمط القيادة التبادلية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها

الرتبة	الأنماط الفرعية لنمط القيادة التبادلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المكافأة المحتملة	3.66	0.81	مرتفعة
2	الإدارة النشطة بالاستثناء	3.30	0.70	متوسطة
3	الإدارة السلبية بالاستثناء	3.03	0.60	متوسطة
	نمط القيادة التبادلية	3.33	0.67	متوسطة

للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وهي بالتالي تصف غياب القائد مما قد يؤدي إلى تراجع بعض المعلمين عن أداء أعمالهم بفعالية لغياب الإشراف المباشر عليهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي [12] ونتائج دراسة الخصاونة [41] والتي أظهرت أن أبعاد القيادة التبادلية جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع بعض نتائج دراسة الخصاونة [41] والتي أظهرت أن نمط القيادة التبادلية جاء بالمرتبة الأولى.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية ككل وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها. وجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية ككل وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية ككل وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها

الرتبة	الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	نمط القيادة التحويلية	3.93	0.54	مرتفعة
2	نمط القيادة التبادلية	3.33	0.67	متوسطة

تسجم إلى حد كبير مع الأدوار التي يمارسها القائد التحويلي والذي يظهر من خلالها اهتماماً عالياً بالعاملين كأفراد، ويسمح لهم بمناقشة أفكارهم ومقترحاتهم ويتقبل اتجاهاتهم ويعيد النظر في المشكلات المدرسية ويتناولها بطرق جديدة، ويقدم لهم التوجيه والدعم الذي يتوقعون، كما يهتم بتعزيز دافعية المعلمين وحفزهم للعمل والإبداع والتأثير بهم بوصفه نموذجاً إيجابياً يحتذى به. ولعل حصول النمط التبادلي على المرتبة الثانية ودرجة ممارسة متوسطة له ما يبرره فالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها المعلمون جعلت مديري ومديرات المدارس يتوجهون إلى تبادل المنافع والمصالح واستخدام التعزيز المادي من ترقية ومكافآت كون هذه المكافآت بأنواعها المختلفة ترفع من معنويات المعلم وتحفزه على العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريفي والتنح [40] والتي أظهرت أن درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية جاءت مرتفعة. ونتائج دراسة الخصاونة [41] والتي أظهرت أن القيادة التبادلية والمتساهلة جاءت بدرجة متوسطة في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي [12] والتي أظهرت أن درجة ممارسة نمط التحويلية جاء متوسطاً. كما تختلف مع بعض نتائج دراسة الخصاونة [41] والتي أظهرت أن نمط القيادة التبادلية جاء بالمرتبة الأولى يليه نمط القيادة التحويلية.

يبين جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة التبادلية تراوحت ما بين (3.03 - 3.66)، حيث جاء نمط المكافأة المحتملة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء نمط الإدارة السلبية بالاستثناء بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد يعزى أن نمط المكافأة المحتملة جاء في المرتبة الأولى كون هذا النمط يتضمن تقديم المدير المكافآت لمؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها. في حين جاء نمط الإدارة السلبية بالاستثناء بالمرتبة الأخيرة ربما لأن هذا النمط يصف المدير وهو يشاهد ويتابع ما يدور حوله من عمليات روتينية دون تدخل، لإعطاء الفرص

يبين جدول (7) أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء نمط القيادة التبادلية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة ممارسة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس في الأردن وخلال السنوات الثلاث الأخيرة خضعوا جميعهم لدورات تدريبية مكثفة في القيادة التعليمية مدتها (160) ساعة؛ ضمن برنامج يسعى إلى تطوير المدرسة والمديرية، وركزت هذه الدورات بشكل كبير على أدوار القائد ومهاراته وعلى بناء الفريق وعلى كيفية توظيف مهارات الاتصال والتواصل ومهارات الذكاء الانفعالي، والزم مديري المدارس بوضع رؤية مشتركة للمدرسة من خلال حفز العاملين معهم لتحديد احتياجاتهم وبناء خطة تطويرية للمدرسة يكون فيها دور لجميع منسوبي المدرسة. كما يتم التركيز من خلال لجان المساءلة وضبط الجودة في وزارة التربية والتعليم على دور مديري المدارس في تفعيل مجتمعات التعلم المهني داخل المدرسة وتمكين العاملين وإشراكهم في حل المشكلات التربوية التي تعيق عمل المدرسة وتفويض الصلاحيات لهم؛ سعياً لتحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة. وربما أن هذه الأدوار التي تم التدريب عليها في دورة القيادة التعليمية

كما تختلف مع نتائج دراسة الحراشة [45] والطعاني [43] والتي أظهرت أن ممارسة نمط القيادة التحولية جاء بدرجة متوسطة. نتائج السؤال الثاني: ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة على فقرات سلوك المواطنة التنظيمية وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها

الرقم	فقرات سلوك المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
38	أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل.	4.09	0.97	مرتفعة
43	أتجنب الإجازات والمغادرات غير الضرورية في عملي.	4.07	0.86	مرتفعة
39	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي.	4.00	0.88	مرتفعة
40	أقدم المشورة لزملائي في العمل فيما يخص تطورهم المهني.	3.97	0.89	مرتفعة
44	أتعامل بعناية مع ممتلكات المدرسة.	3.94	0.92	مرتفعة
41	أحترم حقوق الآخرين في العمل.	3.93	0.90	مرتفعة
49	أتجاهل المضايقات البسيطة في العمل.	3.93	0.93	مرتفعة
45	ألتزم بساعات الدوام المدرسي.	3.91	0.93	مرتفعة
46	أقدم مصلحة المدرسة على مصالح الشخصية.	3.90	0.91	مرتفعة
42	أقدم الدعم العاطفي لزملائي في العمل في وقت الشدة.	3.88	0.92	مرتفعة
47	أشغل حصص الفراغ في نشاط مفيد للمدرسة.	3.86	0.81	مرتفعة
50	أرحب بالنقد البناء في العمل.	3.86	0.97	مرتفعة
48	ألتزم بتطبيق القوانين والتعليمات التربوية دون رقابة.	3.83	0.92	مرتفعة
33	أتعاون مع زملائي المتغييبين عن العمل لإتمام أعمالهم وواجباتهم.	3.81	0.83	مرتفعة
51	أقبل المصاعب والمتاعب الوظيفية دون شكوى أو تذمر.	3.77	0.89	مرتفعة
34	أقدم يد العون بشكل طوعي لزملائي في المدرسة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	3.73	1.03	مرتفعة
35	أساعد زملائي في المدرسة ممن لديهم أعباء عمل إضافية.	3.72	0.94	مرتفعة
36	أساعد زملائي المعلمين في المدرسة ليكونوا أكثر إنتاجية.	3.71	0.99	مرتفعة
37	أبادر لتقديم العون للمعلمين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع ظروف مدرستي.	3.70	0.99	مرتفعة
52	أقبل الأمور في العمل حتى إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	3.69	1.04	مرتفعة
53	أحرص على متابعة الأنشطة المدرسية باهتمام بالغ.	3.60	0.97	مرتفعة
54	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات التي تنظمها مدرستي.	3.30	0.99	متوسطة
55	أدافع عن مدرستي أمام الآخرين عند الحديث عن المدارس.	3.23	1.13	متوسطة
56	أحاول تقديم اقتراحات لتطوير العمل في مدرستي.	3.19	1.28	متوسطة

لطلبهم، وتتفق هذه النتيجة مع خيرة [29] والذي يؤكد إلى أن المعلمين يتجنبون حدوث المشاكل مع الآخرين. وربما قد يعزى حصول الفقرة (56) والتي تنص على "أحاول تقديم اقتراحات لتطوير العمل في مدرستي" على المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة إلى قناعة المعلمين أن بعض المقترحات قد تفهم على أنها حالة من عدم الرضا عن الوضع الراهن، أو ربما الخوف من فهم مقترحاتهم على أنها انتقادات لمديرهم.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها و جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها.

يبين جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات سلوك المواطنة التنظيمية تراوحت بين (3.19 - 4.09). حيث جاءت الفقرة (38) والتي تنص على "أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (56) والتي تنص على "أحاول تقديم اقتراحات لتطوير العمل في مدرستي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.28) وبدرجة ممارسة متوسطة. ولعل ما يبرر حصول الفقرة (38) والتي تنص على "أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل" على المرتبة الأولى كون المعلمين لا يميلون إلى افتعال المشاكل مع زملائهم حرصاً منهم على سمعتهم الطيبة داخل مجتمع المدرسة وحفاظاً منهم على بقاء ملفهم الوظيفي خالٍ من أي عقوبات وربما كونهم يمثلون القدوة الحسنة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها

الرتبة	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	بعد اللباقة واللفظ	3.97	0.67	مرتفعة
2	بعد وعي الضمير	3.92	0.66	مرتفعة
3	بعد الروح الرياضية	3.81	0.63	مرتفعة
4	بعد الإيثار	3.73	0.60	مرتفعة
5	بعد السلوك الحضاري	3.33	0.70	متوسطة
	سلوك المواطنة التنظيمية ككل	3.78	0.55	مرتفعة

والمسؤولة في إدارة أمور المدرسة من خلال حضور الاجتماعات واللقاءات خارج أوقات الدوام الرسمي، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المدرسة، لذا جاء في المرتبة الأخيرة ولعل ذلك لكثرة الواجبات المتعلقة بالعمل والمطلوب من المعلمين إنجازها خارج أوقات الدوام الرسمي من إعداد الاختبارات وتصحيحها وتجهيز الأنشطة والتخطيط اليومي وبناء أدوات التقويم إضافة إلى كثرة المسؤوليات الاجتماعية والعائلية المناطة بهم مما يجعلهم عاجزين عن مواكبة كل ما يتعلق بالمدرسة خارج أوقات الدوام الرسمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والتي أظهرت أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة مثل: دراسة أبو تايه [42]، والسحيمات [39].

نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وبين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أنماط القيادة وبين سلوك المواطنة التنظيمية. كما تم حساب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أثر العلاقة المتفردة لكل لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وجدول (10) يبين العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول 10

العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون P	النمط القيادي
0.00	0.83	نمط القيادة التحويلية
0.02	0.56	نمط القيادة التبادلية
0.01	0.86	الدرجة الكلية

ويختلف نمط القيادة التحويلية في طريقة الحفز إذ تركز على إشباع حاجاتهم، وعلى دور القائد المثالي في مساعدة الأفراد العاملين على الانخراط التام في المنظمة، والإيمان بحاجاتها وأهدافها المنشودة. أما نمط القيادة التبادلي فيستند على إشباع حاجات القادة والتابعين ورغبتهم من خلال تبادل المنافع والوعود. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي ووقار [44] والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية يلها نمط القيادة التبادلية. كما تم حساب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أثر العلاقة

يبين جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين قد تراوحت ما بين (3.97 – 3.33)، وبلغ المتوسط الحسابي على سلوك المواطنة التنظيمية ككل (3.78) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة ممارسة مرتفعة. كما جاء بعد اللباقة واللفظ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاء بعد السلوك الحضاري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد يعزى ذلك كون المعلمين والمعلمات تتوفر لديهم بيئة عمل اجتماعية مناسبة، ولديهم أوقات فراغ أثناء الدوام الرسمي مما يضطرهم للجلوس معاً وتبادل اطراف الحديث ويتقاسمون نفس الهموم والمشاكل ويعانون نفس المصاعب وتتسم العلاقة بينهم بالاحترام المتبادل والتعاون لإنجاز الأعمال كل ذلك يساعد على تعزيز سلوك المواطنة على مستوى الأفراد والذي بالتالي يتطور ليصبح موجهاً نحو المؤسسة التي يعملون بها. كما أظهرت النتائج أن بعد "اللباقة واللفظ" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد يعزى ذلك كونهم يشكلون القدوة الحسنة لطلابهم وكونهم جميعاً يحملون الشهادات الجامعية والتي تترجم في أغلب الأحيان على شكل علاقات إيجابية وتظهر بصورة جلية من خلال لغة الخطاب والمعاملة الحسنة فيما بينهم. بينما جاء بعد "السلوك الحضاري" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة ممارسة متوسطة. وربما كون هذا البعد يعنى بالمشاركة البناءة

يبين جدول (10) العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية حيث يظهر معامل ارتباط بيرسون P أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين نمط القيادة التحويلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين نمط القيادة التبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقد تعزى هذه النتيجة كون أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تسعى جميعها لحفز المعلمين لتحقيق مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة

الانحدار المتعدد المتدرج لأثر العلاقة المتفردة لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وجدول (11) تحليل

جدول 11

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر العلاقة المتفردة لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير التابع	المتنبات	المعامل B	معامل الارتباط المتعدد R	التباين المفسر R <sup>2</sup>	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
سلوك المواطنة التنظيمية	نمط القيادة التحويلية	0.918	0.918	0.842	2199.26	0.00
	نمط القيادة التبادلية	0.265	0.939	0.882	1535.74	0.00

- بحث السبل التي من شأنها تحسين ظروف العمل للمعلمين وزيادة دافعيتهم، وإقرار منظومة من الحوافز المادية والمعنوية التي ترتبط بتقييم أدائهم وقدرتهم على الإنجاز الرسمي والطوعي في المدرسة؛ سعياً لنشر سلوكيات المواطنة التنظيمية بينهم وتعزيز الانتماء للمؤسسة التربوية التي يعملون فيها.

- ضرورة تزويد صانعي القرار والقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، ومديري ومديرات المدارس بنتائج هذه الدراسة لتضمين برامج التنمية المهنية الموجهة لمديرات المدارس بالإطار النظري سعياً لإعطاء مزيداً من الاهتمام بنمط القيادة التحويلية واتخاذ الإجراءات التي من شأنها نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين في القطاع التربوي بشكل عام والمدارس بشكل خاص سعياً لتحقيق الغايات التربوية المنشودة.

#### المراجع

##### أ. المراجع العربية

- [1] الفهيد، عبدالله (2009). أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- [2] السعود، راتب سلامه (2009). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- [3] القيسي، هناء محمود (2010). الإدارة التربوية، مبادئ ونظريات- اتجاهات حديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [5] المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية جامعة الكويت، المجلد 15، العدد 57، ص 115-164.
- [8] أبو تينة، عبدالله وخصاونة، سامر والعمرى، أيمن (2006). تصورات معلمي محافظتي البلقاء والزرقاء ومعلماتها للقيادة التغييرية في مدارسهم وعلاقتها بمستوى الثقة بمديريهم ومديراتهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 2، ص 65-72.
- [12] الرفاعي، زهراء (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

يتبين من جدول (11) أن نمط القيادة التحويلية فسر ما نسبته (84.2%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن مقدار التغير في ممارسة وحدة قيادية واحدة في نمط القيادة التحويلية يرافقه تغير بمقدار (0.918) وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تعزى هذه النتيجة كون نمط القيادة التحويلية يركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين والتي تقوم على بناء الرؤيا المشتركة لما يجب أن تصبح عليها المدرسة في المستقبل، وإلى فهم الأهداف العليا للمنظمة، والسعي إلى تحقيقها من أجل التغيير المنشود، وكون القائد التحويلي يستمد قوته من خبرته وشخصيته وقدرته في التأثير في المعلمين من خلال إقناعهم والاهتمام باحتياجاتهم فتتولد لديهم دافعية ذاتية قائمة على القناعة والمبادرة والتعاون؛ مما يترتب عليه ممارسة جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لإنجاز الأهداف المشتركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أفسى [4] والتي أظهرت وجود أثر لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين أظهرت النتائج أن نمط القيادة التبادلية فسر ما نسبته (4%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. وأن ممارسة وحدة قيادية واحدة في نمط القيادة التبادلية يرافقه تغير بمقدار (0.265) وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تعزى هذه النتيجة كون نمط القيادة التبادلية يعتمد على نظام متبادل من التعزيز والمساندة، إذ يحصل القائد التبادلي على الشيء الذي يريده، ويحصل المرؤوسين على الشيء الذي يريده، كما أن القائد التبادلي يستثير دافعية المعلمين في ضوء منافعهم الذاتية التي سيحصلون عليها لاسيما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها من القائد والتي من الممكن أن تكون معنوية مثل الإعجاب والسمعة الطيبة والشكر. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أفسى [4] والتي أظهرت وجود أثر لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

##### 6. التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسة تم وضع التوصيات الآتية:

- ضرورة تزويد صانعي القرار والقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بنتائج هذه الدراسة لعقد الدورات لمديري ومديرات المدارس لتعريفهم بأهمية نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وأهدافها وأبعادها وإيجابياتها وسلبياتها والفوائد التي يمكن تحقيقها عند ممارسة كل نمط منها.

## القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنين

### عصمت الروسان

[43] الطعاني، حسن أحمد (2013). درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 4، ص 313.

[45] الحراشة، محمد عبود (2014). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن، مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 29، العدد 3، ص 299.

### ب. المراجع الأجنبية

[4] Avci, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors. Educ. Res. Rev. 11(11), 1008-1024.

[6] Bass, M. & Avolio, J. (1993). 'Transformation leadership and organizational culture. Public Quarterly , 17, 112 –121

[7] Lusser, R. & Achua, C. (2003). Leadership: Theory, application, and skill development. 2 ed., Minnesota: Thomson West.

[9] Miller, J., & Miller, T. (2001). Educational leadership in the new millennium: Vision for 2020. International Journal of Leadership in Education, 4 (2), 181-189.

[10] Bush, T. (2003). Theories of educational leadership and management. 3rd edition. London : Sage Publications.

[11] Mcintyre, R. (2003). The role of transformational and transactional leadership for high school principals. Dissertation Abstract International, 64 (07), 2331.

[14] Howell, J. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business unit. Journal of Applied Psychology, 78 (6), 891-902.

[15] Tomey, A. M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. Journal of Nursing Management, 17(1), pp.15- 25.

[16] Elsbernd, M. (2010) Theoretical foundations of interactive leadership in catholic social teachings. Loyola University, Chicago. Retrieved 2nd Jan., 2017 from: <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/antwerp/papers/Elsbernd.pdf>

[17] Bass , M. (1998). Transformational leadership: industrial erlbaum military and educational impact. Mahwah: Lawrence Associates Publishers.

[18] Gardona, P. (2002). Transcendental leadership. Retrieved at 22 Feb 2017 from <http://www. Management. Com, Practical/Leadership -styles, html>.

[19] Burns, M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

[13] الروسان، عصمت وأبوتينة، عبدالله (2008). الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 4 المجلد 4، العدد 4، ص 265-278.

[27] المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

[29] خيرة، براف (2007). التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

[32] الفهداوي، فهي خليفة صالح (2005). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لموظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، ص 392-414.

[33] جيرة، محمد بن أحمد بن محمد (2006). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

[34] العتيبي، نواف (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

[35] النبيه، إياد احمد (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

[36] العجارمة، موفق أحمد شحادة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

[39] السحيمات، ختام عبد الرحيم (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية للدراسات العليا، الأردن.

[40] الشريفي، عباس والتنج، منال (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، العدد (45)، استخرجت بتاريخ 15 آذار 2017 من موقع [WWW.ULUM.NL](http://WWW.ULUM.NL)

[41] الخصاونة، سلام (2012). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

[42] أبو تايه، بندر كريم (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، ص 145-186.

- [30] Kernodle, T. A., & Noble, D. (2013). Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics, *American Journal of Business Education*, 6(2), 235-240.
- [31] Prasanna, J. V. (2012) Dimensional Study of Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Trade and Global Business Perspectives*, 1(1), 60-63.
- [36] Schnake, M.E.& Dumler, M.P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- [37] Miles. T. (2002). The relative impact of principal instructional and transformational leadership on school culture. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri Columbia.
- [38] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- [44] Ali, U., & Waqar, S. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles, *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297-316.
- [20] Trofion, J. (2000). Transformational leadership: Moving total quality management to world class organizations. *International Nursing Review*, 47(4), 63 -84.
- [21] Horsfall, A. (2001). *Governance today: rising to the challenge of raising quality and achievement of managers*. London: Learning and Skills Development Agency.
- [22] Nienhuis, S. (2003). *Transformational leadership*. Victoria: University of Houston Press.
- [23] Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 13, No. 6, 238-241.
- [24] Yen, R; Li, Y; & Niehoff, P. (2008). Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management, *Journal of Information & Management*, 1(45), 394–402.
- [25] Dipaola, M.(2001). Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate, *Journal of school leadership*, 1(11), 424- 447.
- [26] Tabatabaei, N., Takapoo, F., & Leilaeyoun, A. (2015). The Effectiveness of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 155-165.