

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة
وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

The degree of secondary school principals' practice of distributed
leadership in the southern governorates of Palestine and its relationship to
teachers' organizational citizenship behavior

إعداد الباحث: حسن محمد النجار

طالب دكتوراه - إدارة الأعمال بجامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم – السودان

Researcher preparation

Hassan Mohammed Al-Najjar

PhD Student - Business Administration, University of the Holy Quran and
the Origination of Sciences - Sudan

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى العلاقة بين متوسط القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (558) من معلمي المدارس الثانوية، واستخدم الباحث الأدوات التالية، مقياس القيادة الموزعة إعداد الباحث، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية إعداد الباحث، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بوزن نسبي (76.4%) وهو درجة مرتفعة .
2. أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية جاء بوزن نسبي 73.8% وهو درجة مرتفعة .
3. وجود علاقة طردية بين متوسط القيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس الثانوية - القيادة الموزعة و سلوك المواطنة التنظيمية –
معلمي المرحلة الثانوية.

Abstract

The study aimed to reveal the level of distributed leadership among secondary school principals in the southern governorates of Palestine, and to reveal the level of organizational citizenship behavior among secondary school teachers in the southern governorates of Palestine from the teachers' point of view, and to identify the relationship between the average distributed leadership among secondary school principals in the southern governorates of Palestine and citizenship behavior. The organizational behavior of teachers.

The sample of the study consisted of (558) secondary school teachers. **The researcher used the following tools:**

The distributed leadership scale is prepared by the researcher.

The organizational citizenship behavior scale prepared by the researcher, and the study reached the following results:

1. The level of leadership distributed among secondary school principals in the southern governorates of Palestine from the point of view of teachers came with a relative weight (76.4%), which is a high degree.
2. The level of organizational citizenship behavior among secondary school teachers came with a relative weight of 73.8%, which is a high degree.
3. There is a direct relationship between average distributed leadership and organizational citizenship behavior among secondary school teachers.

Keywords: secondary school principals - distributed leadership and organizational citizenship behavior - secondary school teachers.

مقدمة

يتسم عصرنا الحاضر بالتجديد المستمر مما يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تلبي احتياجات الأفراد في المنظمات، وذلك من خلال الكفاءة والإبداع. فالنظم التربوية تبحث عن التطوير والتحسين في ظل التغيرات المتتابة والمتسارعة .

حيث تعتبر مؤسسات التعليم من أهم المؤسسات في أي دولة لما لها من تأثير مباشر على حياة الشعوب اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً(ال سليمان، والحبیب، 2017، 184)، وعليه فإن دول العالم تشهد اهتماماً واسعاً بالتعليم، والعمل على إصلاحه، وتطويره، وإعداد البرامج والخطط التطويرية، لتحسين مخرجات النظم التعليمية. وشملت هذه الإصلاحات، والتطوير القيادة المدرسية، مما أدى إلى تغييرات كبيرة ظهرت جلية على مهامها ومجالاتها. فلم تعد القيادة المدرسية كما كانت عليه سابقاً حيث كانت سابقاً تقوم بإجراءات روتينية، فأصبحت الآن تقوم بأدوار فنية، وإدارية في آن واحد. وأصبحت تهتم بالطلاب، والمعلمين، والجهات الإشرافية، والمجتمع المحلي (صالحه، 2010: 3).

وتعد القيادة التربوية في مدارسنا اليوم بحاجة إلى مزيد من الإبداع لتمكن من سد الفجوة الكبيرة التي تفصل مدارسنا عن مدارس الدول المتقدمة (الحريري، 2007، 112).

ولذلك فإن قائد المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية والمتمثلة في قائد المدرسة سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أبو الوفاء، وحسين، 2000، 203).

ويتجلى نجاح قائد المدرسة في تسيير العمل المدرسي، وذلك من خلال توفير المناخ الإيجابي لممارسة العمل التربوي، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات (عايش، 2009، 60). لذلك ظهرت العديد من عمليات الإصلاح الإداري؛ التي تنطلق من فكرة توزيع القيادة، كما تؤكد "هاريس" (harris,2003, p317) أن القيادة الموزعة تتطلب الحد من المركزية للقائد، وذلك لترك الفرصة للآخرين للممارسات القيادية داخل المؤسسة التعليمية.

ونظراً لحدائثة ظهور مفهوم القيادة الموزعة في بداية التسعينيات، فإن أول من استخدم مصطلح القيادة الموزعة على المستوى التنظيمي هو "ريتشارد المور" عام (1990) من خلال تقديمه لمفهوم القيادة الموزعة في تفويضه لبعض المسؤوليات من الجماعات المختلفة (السبيعي، 2018، 60). وأكدت العديد من الدراسات التربوية على أهمية القيادة الموزعة، كدراسة الزهراني وصائغ (2019)، ودراسة أبو حسب الله (2014)، وأوضحوا أهمية نشر ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس والمعلمين، مما يساهم في إيجاد بيئة محفزة للعمل بشكل إبداعي. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن أداء قائد المدرسة أكثر حاجة لتبني دور القيادة الموزعة وذلك من خلال تقسيم المهام بين المعلمين، والتنازل جزئياً عن السلطة إليهم، بحيث تعتبر القيادة هي التي تحسن من استخدام المفاهيم الإيجابية في التعامل مع الآخرين، من أجل الارتقاء بالمعلم، والطالب، ورفع مستوى أداء العاملين.

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال دراسة التنظيم، والتي لم تحظ باهتمام كبير من الباحثين إلا في الآونة الأخيرة، نظراً لتركيز الباحثين لفترات طويلة على السلوك الرسمي الوارد ضمن التوصيف الوظيفي دون الاهتمام بالسلوك التطوعي الاختياري.

ويميز كاتز Katz بين ثلاثة أنواع من السلوك في التنظيمات، يتمثل النوع الأول في التحاق العاملين بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم بها، بينما النوع الثاني يتمثل في قيامهم بأدوارهم الرسمية المحددة لهم دون زيادة، في حين أن النوع الثالث يتجسد في القيام ببعض الأنشطة التي تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل تقديم المقترحات والمساعدات غير المطلوبة منهم. ويؤكد كاتز على أن التنظيمات التي يكتفي فيها العاملين بالقيام بأدوارهم الرسمية هي تنظيمات ضعيفة لا تصمد طويلاً، حيث تحتاج كل التنظيمات إلى قيام العاملين ببعض المهام التطوعية غير الرسمية وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية أو سلوك الدور الإضافي (Nadim Jahangir, 2004.p75)

ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام العديد من الباحثين، وأصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء التنظيم والعاملين على حد سواء، ويركز هذا المفهوم أساساً على العامل الذي يعد أهم الموارد التنظيمية، وباختلافه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، وتحتاج المنظمات العربية إلى إيجاد مناخ تنظيمي يساعد العاملين على العمل والإنتاج والإبداع وكما تحتاج إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك الطوعي

الاختياري الهادف إلى الارتقاء بكفاءة وفاعلية التنظيم، دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك، وقد كشفت الدراسات المختلفة عن أن هذا السلوك يؤثر تأثيراً بالغاً على إنتاجية المنظمة وأدائها، وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، ورفع الروح المعنوية للعاملين والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها (العمرى، 2003: 65).

مشكلة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة في تطبيق وممارسة القيادة الموزعة والسعي نحو تحسين أداء قادة مدارس التعليم العام في المرحلة الثانوية، وجد أن هناك تدني في نتائج الدراسات التي تناولت واقع الكشف عن ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام، كما توصلت دراسة الزهراني وصانغ (2019) إلى وجود درجة منخفضة لممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس، وكشفت نتائج دراسة درادكة وظافري (2014)، ودراسة عجوة (2012)، أن ممارسة القيادة الموزعة تصل إلى مستوى دون الحد المأمول به بالمدارس.

وتلك النتائج السابقة للدراسات في واقع ممارسة القيادة الموزعة يبين لنا عجوة (2012) أن لتحقيق القيادة الموزعة ينبغي إعادة النظر في تنظيم المدرسة من حيث الهياكل التنظيمية الرسمية للمدرسة الذي يتيح للمعلمين التعاون سوياً وبمشاركة قيادة المدرسة في وضع الخطط المدرسية، وإعادة النظر في درجة توزيع القائد لصلاحياته الإدارية على المعلمين.

ويتضح لنا من خلال مؤشرات الواقع في المنظمات التعليمية لدينا ومن خلال الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود خلل وقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس، كدراسة الروقي (2012)، ودراسة الراشدي (2011)، ودراسة العتيبي (2008)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود أنماط قيادية أو توقراطية وممارسات قيادية دون الحد المأمول. ويحدد كل تنظيم لأعضائه الأدوار والمسئوليات الرسمية المطلوبة منهم في أعمالهم، وتتحدد هذه الأدوار من خلال التوصيف الوظيفي، وقد اقتصر اهتمام الباحثين لفترات طويلة على دراسة الأدوار الرسمية للعاملين، ومنذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بدأ تركيز الباحثين ينصرف إلى الأدوار

غير الرسمية للعاملين والتي تؤثر بصورة كبيرة على كفاءة وفاعلية التنظيم، وهي أدوار اختيارية يقوم بها الأفراد بمحض إرادتهم وعن قناعة شخصية ودافع ذاتي ولا ترد هذه الأدوار ضمن التوصيف الوظيفي (الرقاد وأبودية، 2012 744).

فالمنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المكلفين بها وأن يقدموا أداءً أعلى من المتوقع، وخاصة المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق (Dessler, 2011, p25).

والواقع فإن فشل المدرسة في تقديم خدمة تعليمية متميزة لطلابها يعود في المقام الأول إلى لامبالاة المعلمين بممارسة السلوكيات التطوعية ومن بينها سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمحافظات الجنوبية بفلسطين؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين.

2.الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

3.التعرف إلى العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسط سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الجانب الذي تتناوله وهو مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، وهذا الجانب ينطوي على أهمية كبرى من الناحيتين النظرية والتطبيقية والتي تتمثل في النقاط التالية: تمثل هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بالقيادة التربوية، في المؤسسات التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ للرقى بتلك المؤسسات التعليمية، وقد تساهم في إكساب القيادات التربوية والمربيون في المؤسسات التعليمية للقيم التي تعزز المدراء وتنمي قدراتهم والتي تساهم في تغيير الواقع والتخلص من كافة التحديات التي تواجه تلك المؤسسات، وقد تفيد الدراسة مديري المدارس في التعرف إلى درجة ممارستهم للقيادة الموزعة، إضافة إلى وتوجيه القائمين بالمؤسسات التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين إلى تفعيل القيادة الموزعة لدى مديري المدارس؛ للحد من المشكلات الإدارية.

حدود الدراسة: ينحصر تعميم نتائج الدراسة الحالية في الحدود الآتية:

- **حدود بشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين
- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **حدود زمنية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023.

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

مصطلحات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

1- القيادة الموزعة: قيادة جمعية تعاونية، تتضمن البعدين الرأسي والجانبى للممارسة القيادية، فهي تقوم باختزال في مجال دور القائد وذلك بإشراك أعضاء المنظمة في عملية القيادة وتركز على انخراط الخبراء في العمل القيادي أينما تواجدوا داخل المنظمة (السبيعي، 2018: 61).

ويعرفها الباحث إجرائياً: واقع مشاركة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية في فلسطين للمعلمين في المهام الإدارية، وتوزيعها عليهم بطريقة عادلة ومنظمة وفق امكاناتهم وقدراتهم، والتي سيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال استجابة المعلمين لبنود وفقرات المقياس المستخدم في هذه الدراسة وأبعاده الفرعية.

2- سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك اختياري يقوم به الفرد دون مقابل، وتتوقف ممارسته على الثقافة التنظيمية المحفزة، وينتج عنه العديد من السمات الإيجابية: مساعدة الزملاء، المحافظة على أنظمة العمل، المشاركة الفاعلة باتخاذ القرار (أحمد، 2017: 163-164).

ويعرفها الباحث إجرائياً: السلوك الاختياري والفردى، والذي يتسم بالطوعية والذي يقوم به المعلمين في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والمتمثل بمساعدتهم بعضهم لبعض، وفي المحافظة على أنظمة العمل، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والذي يمكن قياسه في هذه الدراسة من خلال استجاباتهم لعبارات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وسيتم تحديده بناء على الدرجة الكلية بعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة الموزعة:

تعتبر القيادة الموزعة من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، وعلى الرغم من كثرة التعاريف والتشابه الحاصل، إلا أنه هناك تباين بتلك التعاريف بحسب اتجاهات الباحثين واهتماماتهم، وتداخلت مع مفاهيم كالقيادة التشاركية والقيادة الموقفية والقيادة بالأهداف.

وتعرفها هاريس (Harris) بأن القيادة الموزعة تتطلب الحد من مركزية القائد بحيث يعطي فرصة للآخرين ليقوموا بممارسات قيادية داخل المدرسة، والفكرة في القيادة الموزعة لا يعني كل شخص أن يكون قائداً، وإنما وجود فكرة تتجلى بالقيادة الديمقراطية والجماعية. (Harris,2003, p317)

يتبنى الباحث تعريف (الحسيان، 2021: 399) كونه عرفها بأنها مشاركة مديري مدارس للمعلمين في المهام الإدارية، وتوزيعها بين المعلمين داخل المدرسة.

أهمية القيادة الموزعة

بما أن القيادة الموزعة نمط قيادي يتم فيه تقاسم مسؤولية اتخاذ القرار مع أعضاء المدرسة، وقيادة المهام التنظيمية عن طريق توزيع جزء من واجبات قادة المدارس على الموظفين الآخرين، فهي بهذه الطريقة تقلل من عبء العمل عليهم، حيث يصعب على القادة التربويين في البيئات المدرسية التصرف بمفردهم عند محاولة تحسين البيئة التعليمية، والتأثير على التعليم والتعلم (Marshall, 2019). وقد أكدت بعض الدراسات علاقتها بزيادة فعالية المعلم؛ حيث وجدت أن هناك ارتباط بين القيادة الموزعة وزيادة الدافعية للمعلمين، فهي تزيد من مستويات الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتؤثر عليهم بطريقة إيجابية، وبالتالي تسهم في تحسين أداء المدرسة وفعاليتها من خلال الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، والثقة المتبادلة بينهم وبين الرؤساء. (Spillane, 2019)، كما أشار كلاً من هيبه والحربي (2020) إلى أهميتها في كونها الوسيلة التي يستخدمها القادة في تأكيد تفاعل الأعضاء مع رؤية وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تؤدي دوراً هاماً في قدرة القادة على تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال التأثير عليهم وتحفيزهم نحو العمل، في مناخ يتسم بالصحة التنظيمية يساعد على تحقيق الولاء المنظمي لديهم.

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

ويُعتبر مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هو بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي اعتمد عليها فيما بعد حينما تم تحديد ثلاثة أنماط رئيسة للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، وبعد ذلك في نهاية السبعينيات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية على يد العالم أوجان، وذلك في العام (1977) حيث قام بوصف السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية عندما قام بدراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي والأداء، ثم أظهرت الدراسات بعد ذلك أنه على الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية؛ إلا أن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لأن تلك الأخيرة أقل تقييداً واعتماداً على كل من: قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة بالإنتاجية، ومنذ عام (1983) وحتى الآن توالى الأبحاث والدارسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وقد قدم الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد عرف أوجان سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك فردي ال يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية". (سالم، لينا، 2014: 41)

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. (حامد، سعيد، 2003: 278)، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- نظراً لندرة الموارد في المؤسسات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- كما تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة و ذلك كما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل.
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة و فعاليتها.
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي. (معمرى، 2014: 105)

الدراسات السابقة:

استطاع الباحث من خلال ما أجراه من المسح الأدبي التربوي واطلاعه في مجال القيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية الحصول على عدد لا بأس به من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

وقد قام بتقسيمها إلى محورين ويعرضها من الأحدث إلى الأقدم، وهي على النحو التالي:

دراسات تناولت القيادة الموزعة

دراسة الجبوري (2022): هدفت الدراسة التعرف على القيادة الموزعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرسين , واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1809) مدرس ومدرسة في المدارس الحكومية في محافظة كربلاء وتكونت عينة الدراسة من (400) مدرس ومدرسة وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث قام الباحثان بتبني مقياس (Christy،2008) للقيادة الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وهي أن مديري المدارس يطبقون القيادة الموزعة من وجهة نظر المدرسين بدرجة كبيرة.

دراسة ميعني (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، اتبع

البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (2982) معلمة، و(16) مشرفة، وطبق أسلوب المسح الشامل على مشرفات القيادة المدرسية ومعلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (16) مشرفة، و(368) معلمة، وجرى استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائجها توافر أبعاد القيادة الموزعة ككل بدرجة عالية لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وتوافر أبعاد القيادة الموزعة الأربعة بدرجة عالية، على التوالي: ثقافة المدرسة، ممارسات القيادة، الرسالة والرؤية والهدف، المسؤولية المشتركة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر بعد (الرسالة والرؤية والهدف) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح المعلمات، في حين لم توجد فروق ذات دلالة في باقي الأبعاد أو الدرجة الكلية. كذلك لم تظهر النتائج وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية.

دراسة الرحيلي(2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على واقع ممارسهن لكلا من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية، ووجود اختلاف بين وجهات نظر المعلمات حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية؛ وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع معلمات مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والبالغ عددهن (1220) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من(373) معلمة وتم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسة كل من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية لدى القائدات جاءت بدرجة (كبيرة). كما أظهرت وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين تقدير معلمات مدارس التعليم لممارسة القائدات للقيادة الموزعة ولدرجة البراعة التنظيمية لديهن، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

دراسة الحسيان(2021): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة الأصلي من معلمي

و معلمات مدارس التربية الخاصة في دولت الكويت، والبالغ عددهن (1218) معلم ومعلمة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (253) معلم ومعلمة من مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتبني البحث المنهج الوصفي واستعان بالاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المتوسط العام للمحور الأول: درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التربية الخاصة قد جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.37)، وأن المتوسط العام للمحور الثاني قد جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.43)، وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد ممارسة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة زاد معه مستوى الولاء التنظيمي.

دراسة سليمان(2021): هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومدرات ومعلمي ومعلمات المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (3104) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من (344) معلماً ومعلمة من مديرية بيت لحم وتك اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتكونت عينة المدراء من (11) مدير ومديرة، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة و استبانة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين قد جاء بمدى مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها القيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، والتخصص لصالح العلوم الإنسانية، وسنوات الخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات) والجهة المشرفة لصالح (حكومية)، كما وأشارت نتائج مقابلات مديري المدارس إلى أنه يتم تطبيق القيادة الموزعة في المدارس ضمن آليات مختلفة، وأنه يوجد عدد من التحديات التي تعيق استخدام نهج القيادة الموزعة.

دراسة العيساني (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، والكشف عما إذا كانت هناك فروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى

لمتغيري النوع وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال الباطنة والبالغ عددهم (3293) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (329) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أعد الباحث استبانة لجمع البيانات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.39)، وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث، وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة ذوي الخبرتين؛ من 10 إلى 20 سنة، وأكثر من 20 سنة في جميع محاور الدراسة.

دراسة البكري (2021): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين والبالغ عددهم (4719) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (362) معلماً ومعلمة وتم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، كان من أهمها: تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة؛ حصل على وزن نسبي (82.3%) أي بدرجة مرتفعة، لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات: (جنس المعلم، تخصص المعلم، المؤهل العلمي للمعلم، سنوات خدمة المعلم، جنس المدير، تخصص المدير، المؤهل العلمي للمدير، سنوات خدمة المدير)، وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لأبعاد القيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس، يوجد أثر دال إحصائياً لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لأبعاد القيادة الموزعة (المسؤولية المشتركة، ثقافة المدرسة التنظيمية، الممارسات القيادية) في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس، فيما لم يوجد أثر دال إحصائياً لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لرؤية ورسالة المدرسة في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس.

دراسة الخطيب(2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وفقا للمجالات التالية: (اتخاذ القرارات، الشراكة المجتمعية، المعلم القائد، الثقافة التنظيمية المدرسية)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي، والتي تعزى لاختلاف (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون عينة ومجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي والبالغ عددهم (245)، وقام ببناء وتصميم استبانة تضمنت مجالات القيادة الموزعة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، كان من أبرزها أن مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة جاء بدرجة ممارسة (عالية وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمدى ممارسة القيادة الموزعة تبعاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية: (ابتدائي/ متوسط / ثانوي) وذلك لصالح معلمي المرحلة الابتدائية.

دراسة ابراهيم(2019): هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان والبالغ عددهم (2059)، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (200) معلم ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها: أن درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان كانت كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم المدرسة، وتفويض وتمكين السلطة، بينما جاءت متوسطة في بعد صنع القرارات المدرسية. كما كشفت النتائج عن عدم وجود في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح (8) سنوات فأكثر.

دراسة عساف(2018): هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

الأسلوب التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الخاصة والبالغ عددهم (1212) معلما ومعلمة، وتم تصميم استبانة لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة، وتكونت عينة الدراسة من (378) معلما ومعلمة من المدارس الخاصة، وتك اختارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وأظهرت النتائج: أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهه نظر المعلمين كانت عند وزن نسبي (76.93%) أي بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات وسنوات الخدمة لصالح الفئة أقل من 5 سنوات بينما لا توجد عند نفس المستوي تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013): هدفت الدراسة إلى تحليل تصورات المعلمين للممارسات الرئيسية للقيادة الموزعة وأثرها الإيجابي والسلبي في المدرسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك استخدام أداة أخرى وهي المقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي بولاية إيستران، وتكونت عينة الدراسة من (57) معلماً، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت إلى أهم النتائج وهي يدعم المعلمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتنمية القيادة الموزعة وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها، وأن القادة يثقون بقدرات ومهارات العاملين مما ينعكس على أداء المنظمة، وإدراك المعلمين لممارسات المديرين، ويقومون بفهم أفضل لما يقوم به المدير من أدوار قيادية.

دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة مخامرة (2022): هدفت الدراسة الكشف عن علاقة القيادة الموزعة للمديرين بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وتبيان أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي لدى المعلمين، بلغ مجتمع الدراسة (755) معلما ومعلمة، أجريت على عينة عشوائية قوامها (106) معلما ومعلمة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطور استبانة للقيادة الموزعة واستبانة لسلوك المواطنة التنظيمي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة،

وعلاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بينهما، مع عدم وجود فروق للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة. وعدم وجود فروق للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

رسالن(2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومعلمي واطصائي وإداري الحلقة الثانية من بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج من (6) إدارات تعليمية والبالغ عددهم (16584)، استخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة (398) مفردة؛ تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية، من المديرين والوكلاء والمعلمين والإخصائيين والإداريين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار- الكياسة-الروح الرياضية-السلوك الحضاري-الوعي الضميري)، تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية. أن بعدي الكياسة والروح الرياضية يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة.

دراسة النصير(2022): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية. وتم ذلك بناء على عشرة أبعاد تمثل خمسة منها الممارسات السلوكية للمواطنة التنظيمية والخمسة الأخرى تمثل الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستقصاء آراء (142) من القادة التربويين في مدارس التعليم العام عن طريق استبانة محكمة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي بدرجة عالية، وعدم وجود فروق لتأثير متغيرات الدراسة على إجابات المبحوثين.

دراسة معمري(2022): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنيرة، وكذا معرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية لديهم باختلاف الجنس والأقدمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنيرة والبالغ عددهم (240) أستاذ، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبيان على عينة مكونة من (148) أستاذًا وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث أكدت

نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها كان مرتفعا، وأنه لا توجد فروق في ممارسة هذا السلوك تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية.

دراسة الأضم (2021): هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس مديرية غرب غزة للعام 2021، عينة الدراسة على (263) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة غرب غزة للعام 2021، وكانت 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.

دراسة بطاينة (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قادة المدارس الثانوية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية تربية إربد الأولى، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات المعلمين وفقاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، في دور قادة المدارس الثانوية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كاداء لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية إربد الأولى والبالغ عددهم (4380) مفردة، وتكونت الدراسة من (744) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور قادة المدارس الثانوية في مديرية تربية إربد الأولى في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة عالية.

دراسة الغضوري (2020): هدفت الدراسة إلى الكشف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والتعرف على درجة تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (780) معلما ومعلمة في المرحلة المتوسطة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات مديري المدارس في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت للثقافة التنظيمية جاءت بدرجة كبير، وجاءت درجة تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ككل لدى المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة بدرجة متوسطة، وأظهرت

النتائج وجود فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات مديري المدارس المتوسطة تعزى لمتغيرات (الجنس لصالح الاناث- المؤهل لصالح البكالوريوس).

دراسة الصمغاني (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، والكشف عن مدى وجود فروق تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، التخصص)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في المقياس الذي طوره (niehoff & moorman, 1993) لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (334) معلمة، وبينت النتائج التي تم التوصل إليها: أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة بريدة حصل على متوسط كلي (4.04) من (5) أي بدرجة كبيرة، كما أن توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة لصالح من 10 سنوات فأكثر فيما لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لاختلاف التخصص، ما عدا بُعد الضمير الحي لصالح التخصصات العلمية.

دراسة لين Lin (2017): هدفت الدراسة التعرف الي العلاقة بين المعتقدات التداولية المعيارية والمعتقدات التداولية الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية بين معلمي المدارس الثانوية العليا المهنية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغت العينة (202) مدرس تايواني في المدارس الثانوية/المهنية العليا، وكشفت النتائج المستمدة من نمذجة المعادلة الهيكلية أن المساهمة المباشرة للمعتقدات التداولية المعيارية في سلوك المواطنة التنظيمية كانت ضعيفة إلى حد ما أي لا توجد علاقة بينهما، لكن المعتقدات التداولية الشخصية تساهم بشكل كبير في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

دراسة أفسى Avcı (2016): هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب القيادة لدى مديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، والتعرف على الفروق الدالة احصائياً في استجابة العينة حول اساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (1723) مدرساً يعملون في المدارس العامة في إسطنبول، توصلت النتائج إلى متوسط تصورات المعلمين بشأن خصائص القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس ومتوسط التصرف في سلوك المواطنة التنظيمية عالية، وكانت هناك علاقة إيجابية شديدة الأهمية بين خصائص القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس والمواطنة

التنظيمية، وعدم وجود فروق بين متوسط استجابات المعلمين بشأن خصائص القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة حمزة (2015): هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين، من خلال الكشف عن العوامل الشخصية المؤثرة في سلوك المواطنة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تطبيقها على عينة من المدرسين المصريين والليبيين واعتمدت على أسلوب المسح الاجتماعي، وتكونت عينة الدراسة من (233)، كما تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات، وكشفت الدراسة عن أن الكياسة هي أكثر أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة لدى المعلمين المصريين، بينما الروح الرياضية هي أكثر أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة لدى المعلمين الليبيين، كما أبرزت الدراسة وجود فروق دالة في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين تعزى إلى السن لصالح من سن (40 إلى 50)، والدخل الشهري لصالح المستوى المرتفع، ومدة الخدمة لصالح من (5-10). وكشفت أيضا عن وجود فروق معنوية بين المدرستين في جميع ملامح بيئة العمل لصالح المدرسة المصرية ما عدا الأجور والمزايا الإضافية.

دراسة باراستو اسغاري Parastoo Asghari وزملائه (2012): هدفت الكشف عن العلاقة بين مهارات إدارة الذات وسلوك المواطنة التنظيمية، وتعد الدراسة بمثابة دراسة وصفية اعتمدت على، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الأسلوب المسحي، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتشكلت عينة الدراسة من 30 مفردة من مديري ومدرسي المدارس العليا للبنات في أرميا وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية واتجاهات المديرين، بينما لا توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والمهارات الإدارية والترفيه والاهتمامات المهنية وبعد النظر

دراسة يونس يلديريم Yunus Yildirim وزملائه (2012): هدفت الدراسة الكشف عن سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموجرافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (311) مفردة من معلمي التربية الرياضية في منطقة هاتاي Hatay بتركيا، وقد كشفت الدراسة

عن أن الولاء التنظيمي المرتفع لدى معلمي التربية الرياضية يساعد على تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية ، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين تعزى إلى النوع والوضع الوظيفي ، حيث يرتفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الذكور مقارنة بالإناث، كما يرتفع لدى أصحاب الوضع الوظيفي المرتفع مقارنة بأصحاب الوضع الوظيفي المنخفض

دراسة ابرو اوجوز Ebru Oguz (2010): هدفت الكشف عن تأثير نمط القيادة التي يتم ممارستها من قبل مديري المدارس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات ، وتشكلت عينة الدراسة من (204) معلماً من المعلمين العاملين بالمدارس الابتدائية بمدينة سامسون التركية. وكشفت الدراسة عن أن نمط القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين تلعب دوراً كبيراً في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

دراسة هاسانريزا زيناباد Hassanreza Zeinabad (2010): هدفت الوقوف على تأثير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين في المدارس الابتدائية في طهران بإيران ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي للعينة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتشكلت عينة الدراسة من 652 معلماً (352 من الذكور، 300 من الإناث) وكذلك عشرة مديريين ذكور وكشفت الدراسة عن أن الرضا الوظيفي يؤثر مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما يؤثر على الولاء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي كانت في مجملها دراسات حديثة، امتدت خلال الفترة من: (2010-2022)، وتناولت بيئات عربية وأجنبية مختلفة: العراق، السعودية، الكويت، فلسطين، عُمان، مصر، الجزائر، الأردن، ليبيا، أمريكا، تاوان، تركيا، إيران.

أولاً: من حيث هدف الدراسة: بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير القيادة الموزعة: فإن بعضها تناولت التعرف إلى القيادة الموزعة وواقع ممارستها، وأبعادها، مثل دراسة كل من: (الجبوري:2022)، و(ميعني: 2022)، و(سليمان: 2021)، و(العيساني: 2021)، و(الخطيب:

(2020)، و(إبراهيم: 2019)، و(Lizotte, 2013)، ودراسات بحثت في العلاقة بين القيادة الموزعة ومتغيرات أخرى، مثل: دراسة (الرحيلي: 2022)، التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية، ودراسة (الحسيان: 2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ودراسة (البكري: 2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (عساف: 2018) التي هدفت إلى التعرف على درجة القيادة الموزعة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

أما الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية: فبعضها كذلك هدفت إلى التعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل دراسة كل من: (رسلان: 2022)، و(معمر: 2022)، و(بطاينة: 2021) التي هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، و(الصمغاني: 2020)، و(حمزة: 2015) وهي دراسة مقارنة، هدفت إلى الوقوف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين، من خلال الكشف عن العوامل الشخصية المؤثرة في سلوك المواطنة، وباقي الدراسات هدفت إلى البحث في علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى، مثل: دراسة (مخامرة: 2022)، التي هدفت إلى الكشف عن علاقة القيادة الموزعة للمديرين بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ودراسة (النصير: 2022)، التي بحثت في أثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام، ودراسة (الأضم: 2021)، التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (الغضوري: 2020)، التي هدفت إلى الكشف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ودراسة (Lin: 2017)، التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المعتقدات التداولية المعيارية والمعتقدات التداولية الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية بين معلمي المدارس الثانوية، ودراسة (Avci: 2016)، التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب القيادة لدى مديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، ودراسة (2012 Parastoo Asghari)، التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مهارات إدارة الذات وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (Yunus Yildirim: 2012)، التي هدفت إلى الكشف عن سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات

الديموجرافية، ودراسة (Ebru Oguz: 2010)، التي هدفت إلى الكشف عن تأثير نمط القيادة التي يتم ممارستها من قبل مديري المدارس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وتتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو البحث في العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. **ثانياً: من حيث منهج البحث المستخدم:** اتفقت الدراسات السابقة كلها مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحث.

ثالثاً: من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اتفقت غالبية الدراسات السابقة في تحديد مجتمع وعينة البحث من المعلمين مع اختلاف في المرحلة التعليمية، فبعضها اختار معلمي المرحلة الثانوية، مثل دراسة كل من: (البكري: 2021)، و(مخامرة: 2022)، و(معمر: 2022)، و(الأضم: 2021)، و(بطاينة: 2021). وهذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في اختيار مجتمع وعينة الدراسة. وبعضها تم تحديد المعلمين من كافة المراحل، مثل دراسة كل من: (الجبوري: 2022)، و(الرحيلي: 2022)، و(الصمغاني: 2020)، اللتان اقتصرتا على المعلمات فقط دون المعلمين، و(سليمان: 2021)، التي شملت عينها مديري المدارس والمعلمين من الجنسين في المدارس الحكومية والخاصة، و(الخطيب: 2020)، و(Lizotte, 2013)، و(Avci: 2016)، و(حمزة: 2015)، ودراسات اختارت عينتها من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي، مثل دراسة كل من: (العيساني: 2021)، و(إبراهيم: 2019)، و(الغضوري: 2020)، التي حددتها بالمرحلة المتوسطة من التعليم الأساسي، و(Hassanreza Zeinabad: 2010)، و (Ebru Oguz: 2010)، وهناك دراسات تم تطبيقها على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة، مثل دراسة كل من: (الحسيان: 2021)، و(عساف: 2018)، وبعض الدراسات تكون مجتمعها من مديري المدارس، مثل دراسة (Parastoo: 2012)، التي حددت مديري ومدرسي المدارس العليا للبنات كمجتمع وعينة دراسة، ودراسة (رسلان: 2022) التي أضافت على مديري المدارس وكلائهم وأخصائيي وإداريي الحلقة الثانية من مدارس التعليم العام، أما دراسة (ميغي: 2022) فقد تكون مجتمعها من معلمات ومشرفات المرحلة الثانوية، أما دراسة (النصير: 2022) فقد كانت من وجهة نظر القادة التربويين في مدارس التعليم العام، وانفردت دراسة (Lin: 2017) بالتطبيق على معلمي المدارس الثانوية المهنية، ودراسة (Yunus Yildirim: 2012) التي اقتصرت على معلمي التربية الرياضية،

رابعاً: من حيث الأداة: استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وهي بذلك تتشابه مع الدراسة الحالية، وقد أضافت دراسة (Lizotte, 2013) المقابلة مع الاستبانة، وكذلك دراسة (حمزة: 2015) التي قام الباحث فيها بتحليل الوثائق والسجلات لتحقيق أهداف دراسته، مع استخدام الاستبانة.

خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من المجالات، يمكن إيجازها في النقاط

الآتية:

- 1- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وصياغتهما.
- 2- تعريف مصطلحات الدراسة.
- 3- كتابة الإطار النظري.
- 4- اختيار منهج البحث الملائم.
- 5- اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- 6- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 7- تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

سادساً: ما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة من حيث الهدف بصورة جزئية أو كلية، من خلال تناول أحد المتغيرين أو كلاهما، لكن ما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها تناولت متغيري القيادة الموزعة وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى معلمي المرحلة الثانوية في جميع المحافظات الجنوبية، ولم يعثر الباحث على دراسة واحدة تناولت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في المحافظات الجنوبية.

الطريقة والاجراءات

أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي **Descriptive Methodology**، وذلك لمناسبته لموضوع الدراسة ولأهدافها، وأسئلتها، وهو "دراسة الظاهرة

كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وعدس وعبد الحق، 1993، 219).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها: ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والبالغ عددهم (4719) معلم ومعلمة.

عينة الدراسة: Study Sample

أ- العينة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلم ومعلمة، تم اختيارها عشوائياً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).

ب- العينة الفعلية:

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية وقام بتوزيع الاستبانة على (600) من أفراد مجتمع الدراسة، البالغ (4719) وتم استرداد (558) استبانة بنسبة استرداد (93%) من العينة وكان تمثيل العينة للمجتمع بنسبة (11.82%) وهي نسبة جيدة لإجراء الدراسة.

رابعاً- أدوات الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم استخدام استبانتي، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة، من وجهة نظر المعلمين. أما الاستبانة الثانية فهي لقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

وصف مقياس القيادة الموزعة:

تكون المقياس في صورته الأولية من (33) فقرة، وينقسم إلى أربع أبعاد، وهي: بعد رؤية المدرسة، ويتكون من (8) فقرات، وبعد تنظيم المدرسة، ويتكون من (9) فقرات، وبعد المسؤولية المشتركة، ويتكون من (7) فقرات، وبعد قيادة المعلم، ويتكون من (9) فقرات، ثم قام الباحث بحساب الخصائص السيكومترية للمقياس، وذلك على النحو الآتي:

1- صدق المقياس Test Validity:

لأجل التأكد من صدق المقياس، تم استخدام طريقتين، وهما:

أ- صدق المحتوى Content Validity:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) متخصصين في الإدارة التربوية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ب- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 40 معلم ومعلمة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس القيادة الموزعة مع الدرجة الكلية

للبعد

تنظيم المدرسة			رؤية المدرسة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.709**	1	0.000	0.768**	1
0.000	0.829**	2	0.000	0.749**	2
0.000	0.897**	3	0.000	0.800**	3
0.000	0.858**	4	0.000	0.830**	4
0.000	0.788**	5	0.000	0.782**	5
0.000	0.816**	6	0.000	0.818**	6
0.000	0.837**	7	0.000	0.827**	7
0.000	0.805**	8	0.000	0.872**	8
0.000	0.838**	9	المسؤولية المشتركة		
قيادة المعلم			0.000	0.852**	1
0.000	0.727**	1	0.000	0.872**	2
0.000	0.856**	2	0.000	0.778**	3
0.000	0.746**	3	0.000	0.807**	4
0.000	0.845**	4	0.000	0.819**	5

0.000	0.872**	5	0.000	0.852**	6
0.000	0.869**	6	0.000	0.785**	7
0.000	0.674**	7			
0.000	0.802**	8			
0.000	0.764**	9			

**دالة عند 1% *دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (1) أن جميع فقرات مقياس القيادة الموزعة كان معامل ارتباطها مع بعدها التي تنتمي له موجب وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين الفقرات وبعدها.

2- ثبات مقياس القيادة الموزعة

تم حساب ثبات مقياس القيادة الموزعة على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية وجاءت النتائج على النحو التالي:

أ) معامل الثبات وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (2) معامل الثبات لمقياس القيادة الموزعة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
3900.	8	رؤية المدرسة
9470.	7	تنظيم المدرسة
9440.	9	قيادة المعلم
9500.	9	المسؤولية المشتركة
9820.	33	المقياس ككل

يتبين من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لمقياس القيادة الموزعة ككل وفقا لطريقة ألفا كرونباخ كانت 0.982 ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

ب) طريقة التجزئة النصفية

تم حساب معامل الثبات وفقا لهذه الطريقة من خلال تقسيم الاستبانة وأبعادها إلي مجموعتين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما، وتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان براون للأبعاد الزوجية، ومعامل جتمان للأبعاد الفردية، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (3) معامل الثبات لمقياس القيادة الموزعة وفقا لطريقة التجزئة النصفية

البعد	عدد الفقرات	قبل التعديل	بعد التعديل
رؤية المدرسة	8	8080.	8940.
تنظيم المدرسة	7	9080.	9520.
قيادة المعلم	9	9070.	9490.
المسؤولية المشتركة	9	8650.	9280.
المقياس ككل	33	8710.	9310.

يتبين من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس القيادة الموزعة وفقاً لطريقة التجزئة النصفية كانت 0.931 ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

وصف استبان سلوك المواطنة التنظيمية:

تكون المقياس في صورته الأولية من (48) فقرة، وينقسم إلى خمس أبعاد، وهي: الإيثار، ويتكون من (8) فقرات، وبعد الكياسة، ويتكون من (10) فقرات، وبعد الروح الرياضية، ويتكون من (10) فقرات، وبعد وعي الضمير، ويتكون من (10) فقرات، وبعد السلوك الحضاري، ويتكون من (10) فقرات.

ثم قام الباحث بحساب الخصائص السيكومترية للمقياس، وذلك على النحو الآتي:

1- صدق المقياس Test Validity:

لأجل التأكد من صدق المقياس، تم استخدام طريقتين، وهما:

(أ) صدق المحتوى Content Validity:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) متخصصين في الإدارة التربوية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 40 معلم ومعلمة ، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانته سلوك المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له

الروح الرياضية			الإيثار		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.823**	1	0.000	0.803**	1
0.000	0.766**	2	0.000	0.810**	2
0.000	0.650**	3	0.000	0.779**	3
0.000	0.854**	4	0.000	0.825**	4
0.000	0.792**	5	0.000	0.753**	5
0.000	0.830**	6	0.000	0.843**	6
0.000	0.879**	7	0.000	0.848**	7
0.000	0.854**	8	0.000	0.815**	8
0.000	0.872**	9	الكياسة		
0.000	0.795**	10	0.000	0.802**	1
وعي الضمير			0.000	0.807**	2
0.000	0.865**	1	0.000	0.705**	3
0.000	0.868**	2	0.000	0.857**	4
0.000	0.847**	3	0.000	0.817**	5
0.000	0.792**	4	0.000	0.914**	6
0.000	0.846**	5	0.000	0.790**	7

0.000	0.925**	6	0.000	0.704**	8
0.000	0.818**	7	0.000	0.832**	9
0.000	0.907**	8	0.000	0.833**	10
السلوك الحضاري					
0.000	0.910**	6	0.000	0.856**	1
0.000	0.943**	7	0.000	0.887**	2
0.000	0.895**	8	0.000	0.871**	3
0.000	0.897**	9	0.000	0.878**	4
0.000	0.886**	10	0.000	0.856**	5

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالاً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشر إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

ت) صدق الاتساق البنائي لاستبانة سلوك المواطنة التنظيمية:

تم حساب صدق الاتساق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبانة التعلم التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبانة

سلوك المواطنة التنظيمية		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**934.	الايثار
0.000	**940.	القياسة
0.000	**947.	الروح الرياضية
0.000	**949.	وعي الضمير

0.000	**965.	السلوك الحضاري
*دالة عند 5%		**دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبانة كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى أن الاستبانة يتميز بالصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق الاستبانة في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والأوزن النسبية.
- معامل الارتباط سبيرمان براون ، ومعامل جتمان، ومعامل بيرسون .
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول: والذي ينص على ما مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

أولاً: تحليل الدرجة الكلية للقيادة الموزعة

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل من القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	77.7	0.673	3.883	رؤية المدرسة
3	77.2	0.666	3.860	تنظيم المدرسة
2	77.6	0.656	3.880	قيادة المعلم
4	73.1	0.670	3.653	المسؤولية المشتركة

	76.4	0.651	3.820	الدرجة الكلية للقيادة الموزعة
--	------	-------	-------	----------------------------------

يتبين من الجدول رقم (10) أن متوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية قد بلغ 3.820 بوزن نسبي 76.4%، مما يشير إلى أن مستوى القيادة الموزعة ككل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة وفقاً لمحك الدراسة، كما يتبين أن مستوى رؤية المدرسة كان أكبر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم بوزن نسبي 77.7%، بينما كان المسؤولية المشتركة أقل تلك الأبعاد القيادة الموزعة بوزن نسبي 73.1%.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قادة مدارس المرحلة الثانوية لديهم ثقافة ومناخ مدرسي مناسب مما يعكس على الثقة المتبادلة والانفتاح وتوزيع الأعمال الإدارية بين المعلمين، مما يجعل لهم مكانة واحترام. ويتفق التفسير السابق مع نتيجة دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013)، بأن القادة يدعمون المعلمون بقوة في فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتنمية القيادة الموزعة وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها، وأن القادة يثقون بقدرات ومهارات العاملين مما يعكس على أداء المنظمة، وإدراك المعلمين لممارسات المديرين، ويقومون بفهم أفضل لما يقوم به المدير من أدوار قيادية.

ويتماشى التفسير السابق جزئياً مع ما ورد في الأدبيات التربوية في تمثل أبعاد القيادة الموزعة بُعد ثقافة المدرسة حيث يتجلى في هذا البعد بتحديد مناخ العمل في المدرسة من خلال تشجيع إدارة المدرسة للمعلمين على القيام بالأدوار القيادية والتعاون في حل المشكلات مما يجعلهم يشعرون بالاحترام من زملائهم الآخرين بالمدرسة وهي الرؤية والرسالة في الرؤى والمعتقدات الجماعية لفريق العمل بالمدرسة، بحيث يتجلى بهذا البعد قيام المعلمين بصياغة رؤية المدرسة ورسالتها وكذلك أهدافها التعليمية. والفرص المتاحة أمام المعلمين من زملائهم في المدرسة للقيام بأدوار قيادية من خلال الاقتتران أو المحاكاة وذلك بهدف التأثير في تحسين العملية التعليمية وتحسين كذلك نتائج الطلاب، من خلال مساعدة بعضهم حل المشكلات (Davis, 2009, p57).

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من دراسة ميعني (2022)، ودراسة الرحيلي (2022)، ودراسة سليمان (2021)، ودراسة البكري (2021)؛ ودراسة

الخطيب(2020) ، ودراسة ابراهيم(2019) ، ودراسة عساف(2018) حيث أظهرت نتائج تلك الدراسات أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة العيساني(2021) ، ودراسة الحسيان(2021) حيث أظهرت تلك الدراسات أن درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت قد جاء بدرجة متوسطة .

ثانياً: تحليل الفقرات لمقياس القيادة الموزعة

1. تحليل فقرات رؤية المدرسة

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لرؤية المدرسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يقدم مدير المدرسة رؤية واضحة ومكتوبة	4.584	0.685	91.7	1
2	يقوم بصياغة رؤية تعبر عن طموحات المدرسة	4.065	0.642	81.3	2
3	يعمم المدير رؤية ورسالة المدرسة على العاملين وأولياء الأمور والمجتمع	3.609	1.208	72.2	4
4	يوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية تحقيق أهدافهم بعيدة المدى	3.785	1.040	75.7	8
5	يراعي عند صياغة الرؤية قابليتها للتحقيق	3.885	0.959	77.7	3
6	يرتكز في صياغة رؤية المدرسة على قيم المجتمع	3.839	0.941	76.8	7
7	يوجه المدير جهود التطوير الخاصة بالمعلم نحو رؤية وقيم المدرسة	3.848	0.949	77.0	6
8	يضع خططاً تسييم في تحقيق رؤية المدرسة بما يتوافق مع قدرات المعلمين	3.860	0.948	77.2	5

يتبين من الجدول رقم (6) أن الفقرة رقم(1) والتي تنص على يقدّم مدير المدرسة رؤية واضحة ومكتوبة كانت أكبر فقرات رؤية المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي 91.7%، بينما كانت الفقرة رقم(4) والتي تنص على يوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية تحقيق أهدافهم بعيدة المدى أقل فقرات بعد رؤية المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بوزن نسبي 75.7%.

وبعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن وضع قائد المدرسة لهدف مرجو أمام أعضاء المجتمع المدرسي يساهم في تحقيق رؤية المدرسة لما لذلك من انعكاس إيجابي على تطوير أداء المدرسة، كما أن إشراك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، يشعرهم بأنها أهدافهم ورويتهم الخاصة التي تساعد الإدارة في تحقيقها.

2. تحليل فقرات تنظيم المدرسة

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتنظيم المدرسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحفز مدير المدرسة المعلمين على الشعور بالثقة في قدراتهم الذاتية	4.384	0.815	87.7	1
2	يحفز مدير المدرسة الكفاءات الموجودة بالمدرسة لتحقيق الأهداف التنظيمية	3.987	0.725	79.7	3
3	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل ومناقشة المعلومات بين المعلمين	3.788	0.907	75.8	7
4	يجتمع مع معلمي الفصول لمناقشة احتياجات الطلاب	3.776	0.974	75.5	8
5	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة	3.772	0.995	75.4	9

6	يحرص على التوزيع العادل للمهام بين المعلمين	3.821	0.907	76.4	5
7	يسعى إلى حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة قبل أن تتفاقم.	3.835	0.902	76.7	4
8	يكلف كل معلم في المدرسة بتفاصيل المهام المطلوبة منه حسب إمكانياته	3.796	0.926	75.9	6
9	يناقش مع المعلمين الاستراتيجيات واستخدام الموارد وفق الخطة المرسومة	3.871	0.898	77.4	3

يتبين من الجدول رقم (7) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على يحفز مدير المدرسة المعلمين على الشعور بالثقة في قدراتهم الذاتية كانت أكبر فقرات تنظيم المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بوزن نسبي 87.7%، بينما كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على يعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة أقل فقرات بعد تنظيم المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بوزن نسبي 75.8%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن تحفيز مدير المدرسة المعلمين على الشعور بالثقة في قدراتهم الذاتية قد يكون سبباً في مساعدة المعلمين على تحمل عدد من السلوكيات الصعبة التي يتعرضون لها سواء من قبل الطلاب أو أولياء الأمور وحتى من الإدارة نفسها والتي غالباً ما تكون مرتبطة بزيادة مستويات التوتر وردود الفعل العاطفية السلبية التي يتعرض لها المدير ، فبالتالي يسعى قادة المدارس لدعم المعلمين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وزيادة قدرتهم على العطاء وتذليل العقبات التي تواجههم .

3. تحليل فقرات قيادة المعلم

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لقيادة المعلم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------

1	87.0	0.805	4.350	يمنح مدير المدرسة المعلمين أدوار قيادية في عملية التطوير بالمدرسة	1
2	78.4	0.729	3.918	يجعل من نفسه النموذج القيادي الذي يقتدي به المعلمون	2
4	77.6	0.966	3.878	يحدد المهام القيادية الضرورية لبعض المعلمين	3
7	77.1	0.868	3.853	يوفر مدير المدرسة الدعم اللازم لأداء كل معلم لدوره القيادي	4
5	77.0	0.952	3.848	يدرب المعلمين على القيادة باستخدام المحاكاة ولعب الأدوار	5
3	78.0	0.870	3.900	ينمي المهارات القيادية للمعلمين ضمن برامج التنمية الخاصة بهم	6
6	77.3	0.912	3.867	يعزز من استقلالية المعلمين في تنفيذ مبادراتهم التطويرية لأدائهم	7

يتبين من الجدول رقم (8) أن الفقرة رقم(1) والتي تنص على يمنح مدير المدرسة المعلمين أدوار قيادية في عملية التطوير بالمدرسة كانت أكبر فقرات قيادة المعلم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بوزن نسبي 87%، بينما كانت الفقرة رقم(4) والتي تنص على يوفر مدير المدرسة الدعم اللازم لأداء كل معلم لدوره القيادي. أقل فقرات بعد قيادة المعلم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بوزن نسبي 77.1%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يتطلعون لخلق قيادات إدارية وتربوية في المدارس تصلح لتحمل الاعباء ، كما أن كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدرء تدفعهم الى تفويض بعض صلاحياتهم للمعلمين للتخلص من بعض الضغط الوظيفي .

4. تحليل فقرات المسؤولية المشتركة

جدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمسؤولية

المشتركة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجان طلابية لها الصلاحيات لتنفيذ الفعاليات المتنوعة.	4.266	0.871	85.3	1
2	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ البرامج التعليمية	3.878	0.743	77.6	2
3	يشرك ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية المجان المدرسية	3.688	0.828	73.8	5
4	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع برامج لتحسين الأداء المدرسي	3.609	0.974	72.2	9
5	يتشارك مع المعلمون في إيجاد آلية للتواصل بين المدرسة والمنزل	3.699	0.903	74.0	3
6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في توزيع الموارد المالية حسب احتياجات المدرسة	3.652	0.862	73.0	6
7	يشجع المعلمين على تبادل المعلومات لتطوير العملية التعليمية	3.617	0.904	72.3	8
8	يبني قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين العاملين ومناقشتها	3.689	0.895	73.8	4
9	يحدد نطاق المشاركة في صنع القرارات لجميع الجهات ذات العلاقة بالمدرسة	3.627	0.903	72.5	7

يتبين من الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجان طلابية لها الصلاحيات لتنفيذ الفعاليات المتنوعة كانت أكبر فقرات المسؤولية المشتركة لدى

مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بوزن نسبي 85.3%، بينما كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على إشراك مدير المدرسة المعلمين في وضع برامج لتحسين الأداء المدرسي أقل فقرات بعد المسؤولية المشتركة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بوزن نسبي 72.2% ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المدرسة تقوم بإنشاء لجان للنظام والصحة المدرسية والأنشطة الكشفية والفنية وهذه اللجان تشارك في العديد من الفعاليات والأنشطة والمسابقات المدرسية. إجابة السؤال الثاني: والذي ينص على ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

أولاً: تحليل الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية

جدول رقم (16) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية ولأبعاد استبانة سلوك المواطنة التنظيمية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الإيثار	3.738	0.641	74.8	1
2	القياسة	3.673	0.690	73.5	4
3	الروح الرياضية	3.700	0.643	74.0	2
4	وعي الضمير	3.686	0.671	73.7	3
5	السلوك الحضاري	3.676	0.661	72.4	5
	سلوك المواطنة التنظيمية	3.69	970.6	73.8	

يتبين من الجدول رقم (16) أن متوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستبانة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية قد بلغ 3.694 بوزن نسبي 73.8% مما يشير إلى أن مستوى سلوك المواطنة لدى معلمي المدارس الثانوية قد كان مرتفعاً وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد الإيثار كان أكبر أبعاد سلوك المواطنة بوزن نسبي 74.8%، في حين أن بعد السلوك الحضاري كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 72.4%.

ويُعزى الباحث أن مستوى سلوك المواطنة لدى معلمي المدارس الثانوية قد كان مرتفعاً إلى أنه سلوك نابع من الإيمان الداخلي للمعلمين بأهمية دورهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية وأن جودة مخرجات المدرسة بمجملها تقع على عاتقهم، فالتزام المعلمين بالأنظمة والتعليمات التي تفرضها المدرسة داخل أسوارها يدل على شعورهم بالمسؤولية، كما أن هذا يدل على أن المعلمين لديهم الرغبة في مساعدة زملائهم في العمل عند الحاجة ويُعزى ذلك إلى طبيعة العمل داخل المدرسة والتي تتطلب العمل بروح الفريق، وإدراك المعلمين للأثر الكبير الذي ينتجه التعاون والتفاعل بينهم، فالانسجام وحب العمل قادر على رفع من إنتاجية المدرسة، والتحسين من ادائهم في العمل قدر المستطاع.

كما أن هذا يدل بأن المعلمين يسعون لخلق بيئة عمل تسودها المحبة والاحترام وتعتمد على الحوار والمناقشة وتبادل الآراء ومدى حرصهم في التشاور مع زملائهم في أي قرار قد يؤثر عليهم، وذلك لتلافي الأخطاء التي من الممكن التعرض لها في العمل.

كما أن هذا يدل على أن المعلمين يحرصون على المحافظة على سمعة المدرسة عن طريق استغلال أوقات فراغهم في العمل على تطويرها، واحداث التغييرات فيها من خلال تطوير مهاراتهم، فهم يبحثون عن تطوير المدرسة من خلال حضورهم للاجتماعات والمشاركة فيها والاطلاع على كل ما هو جديد وهذا يعزى إلى انتماهم ورضاهم للمدرسة التي يعملون بها

كما يعزو الباحث أن الايثار كان أكبر الابعاد تلك ترجع الى تقديم المعلمين للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة فالتزام المعلمين بالدوام الرسمي وعدم الغياب إلا للضرورات الملحة، والمغادرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، وبذل الجهد المضاعف في العمل والالتزام والتقيد بالتشريعات الإدارية وتطبيقها وخاصة التعليمات المتعلقة بالدوام المدرسي، لما لهذا الالتزام من أثر إيجابي في تحقيق اهداف المدرسة وخاصة أداء الطلبة ورفع مستوى تحصيلهم.

كما يعزو الباحث أن السلوك الحضاري جاء أقل الابعاد وذلك لشعور المعلمين بأن الأداء التقليدي في العمل على الرغم من التغييرات التي تحدث في بيئتنا ودولتنا ، والانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي حدث في العالم بأكمله لن يحدث أي تغيير إيجابي في مخرجات المدرسة.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة رسلان(2022) حيث بينت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار- الكياسة-الروح الرياضية-السلوك الحضاري-الوعي الضميري)، تتحقق في الواقع

الفعلي بدرجة عالية، و دراسة النصير(2022) حيث أظهرت وجود أثر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية، ودراسة معمري(2022) حيث أظهرت أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً، و دراسة بطاينة(2021) حيث توصلت الدراسة إلى أن دور قادة المدارس الثانوية في مديرية تربية إربد الأولى في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة عالية، ودراسة الصمعاني (2020) حيث بينت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة بريدة حصل على درجة كبيرة، ودراسة Avci (2016) حيث بينت أن التصرف في سلوك المواطنة التنظيمية عالية، بينما دراسة الغضوري (2020) وجاءت درجة تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ككل لدى المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة بدرجة متوسطة، ودراسة مخامرة(2022) حيث بينت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: تحليل الفقرات لمقياس المواطنة التنظيمية

1. بعد الايثار:

جدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من

فقرات بعد الايثار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أقدم المساعدة لزملائي بدون تردد.	3.935	0.802	78.7	1
2	أتعاون مع الإدارة لأداء الأعمال على أحسن وجه.	3.772	0.814	75.4	2
3	أهتم بمساعدة زملائي على حل مشكلاتهم.	3.715	0.884	74.3	5
4	أحرص على التنسيق مع زملائي لإنجاز العمل.	3.669	0.875	73.4	6
5	أحضر للعمل مبكراً وأنصرف متأخراً وقت الحاجة.	3.741	0.838	74.8	4

8	73.1	0.818	3.655	أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي	6
3	75.0	0.824	3.748	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة.	7
7	73.3	0.867	3.667	أساعد الموظفين الجدد على فهم متطلبات العمل.	8

يتبين من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على أقدم المساعدة لزملائي بدون تردد كانت أكبر فقرات بعد الايثار بوزن نسبي 78.7% في حين أن الفقرة رقم 6 والتي تنص على أدم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي كانت أقل فقرات بعد الايثار بوزن نسبي 73.1%. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية لديهم الرغبة في مساندة زملائهم في العمل عند الحاجة نظراً لطبيعة العمل داخل المدرسة والتي تتطلب العمل بروح الفريق، وذلك لإدراك المعلمين والمعلمات للأثر الكبير الذي ينتجه التعاون والتفاعل بينهم، فالانسجام وحب العمل و التوافق الذي قد يسود المدرسة هو نتيجة للتعاون وقادر على رفع إنتاجية المدرسة، والتحسين من أداء العاملين فيها.

2. بعد الكياسة

جدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الكياسة

فقرات بعد الكياسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	3.823	0.786	76.5	1
2	أقبل اختلاف زملائي معي حول إجراءات العمل.	3.664	0.870	73.3	10
3	أسعى إلى منع وقوع المشكلات.	3.748	0.815	75.0	2

4	أحرص على التشاور مع زملائي عند وضع الخطط الجديدة.	3.676	0.871	73.5	8
5	أتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في العمل.	3.676	0.873	73.5	9
6	أحرص على حل أي خلافات بين زملائي.	3.731	0.846	74.6	3
7	أحترم خصوصية زملائي.	3.698	0.778	74.0	6
8	أنتبه إلى الأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	3.705	0.839	74.1	4
9	أحترم حقوق الآخرين ولا أتعدى عليها.	3.671	0.820	73.4	7
10	أتجنب إيذاء مشاعر زملائي في العمل.	3.700	0.851	74.0	5

يتبين من الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها كانت أكبر فقرات بعد الكياسة بوزن نسبي 76.5% في حين أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على أتقبل اختلاف زملائي معي حول إجراءات العمل كانت أقل فقرات بعد الكياسة بوزن نسبي 73.3%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن البيئة المدرسية هي بيئة متعلمة تستطيع التخطيط والابداع وتوقع الاحداث المستقبلية ، وذلك لتلافي الأخطاء التي من الممكن التعرض لها في العمل، و ذلك لفنائة المعلمين بأن عدم التخطيط للقرار الذي يتم اتخاذه من الممكن أن يؤدي إلى الإضرار بالمدرسة.

3. بعد الروح الرياضية:

جدول رقم (13) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أتحمل ضغط العمل والظروف الطارئة دون تدمير.	3.722	0.835	74.4	2
2	أتقبل النصيحة بصدق وأعمل بموجبها.	3.664	0.881	73.3	8
3	أبادر إلى الاعتذار لمن أخطأت في حقهم.	3.693	0.853	73.9	6

4	74.1	0.892	3.705	أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي.	4
1	74.5	0.827	3.727	أستثمر أوقاتي لإنجاز العمل.	5
5	74.1	0.851	3.703	أتجنب تصيد أخطاء العاملين في المدرسة.	6
10	72.8	0.864	3.638	أناقش مسؤولي عند تكليفه لي بأعمال إضافية.	7
9	73.2	0.868	3.662	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	8
3	74.4	0.855	3.719	أتسامح مع أية إساءة شخصية، وأتجنب لوم الآخرين.	9
7	73.7	0.805	3.686	أبادر بمساعدة الآخرين دون تردد وإن تطلب ذلك مني وقتاً إضافياً.	10

يتبين من الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على أستثمر أوقاتي لإنجاز العمل كانت أكبر الفقرات بوزن نسبي 74.5% في حين أن الفقرة رقم 7 والتي تنص على أناقش مسؤولي عند تكليفه لي بأعمال إضافية كانت أقل فقرات بعد الروح الرياضية بوزن نسبي 72.5%.
يُعزي الباحث تلك النتيجة إلى قوة الدافع الديني والوازع الاخلاقي لدى المعلمين والمعلمات وشعورهم بالمسئولية تجاه الأجيال التي تنشأ على أيديهم فهم يسعون لاستغلال وقت الدوام في انجاز الاعمال الموكلة اليهم دون تقصير أو تخاذل .

4. بعد وعي الضمير:

جدول رقم (14) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد وعي الضمير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أحافظ على ممتلكات المدرسة، وأهتم بها.	3.801	0.809	76.0	1
2	أبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته.	3.688	0.898	73.8	4
3	أقوم بأعمال إضافية من أجل مصلحة العمل.	3.624	0.885	72.5	7

4	ألتزم بالقوانين والأنظمة والتعليمات.	3.691	0.879	73.8	3
5	أحترم أنظمة المدرسة وتعليماتها.	3.705	0.929	74.1	2
6	أستثمر وقت العمل في أداء واجباتي الوظيفية.	3.659	0.906	73.2	6
7	أحرص على عدم الغياب.	3.679	0.865	73.6	5
8	ألتزم بمواعيد العمل الرسمي.	3.612	0.897	72.2	8

يتبين من الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم(1) والتي تنص أحافظ على ممتلكات المدرسة، وأهتم بها كانت أكبر فقرات بعد وعي الضمير بوزن نسبي 76% في حين أن الفقرة رقم(6) والتي تنص على ألتزم بمواعيد العمل الرسمي كانت أقل فقرات بعد وعي الضمير بوزن نسبي 72,2%. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى الشعور الداخلي لدى المعلمين والمعلمات بأهمية دورهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال المحافظة والاهتمام بممتلكات المدرسة فجودة مخرجات المدرسة بمجملها تقع على عاتقهم مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية واحساسهم بها اضافة لتمتعهم بالضمير الحي.

5. البعد السلوك الحضاري:

جدول رقم (15) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد السلوك الحضاري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها.	3.736	0.819	74.7	1
2	أحث زملائي على استثمار أوقات العمل بفعالية.	3.645	0.868	72.9	5
3	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي.	3.602	0.893	72.0	9
4	أتابع كل جديد يتعلق بعملتي في المدرسة.	3.432	0.933	68.6	10
5	أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل وتطويره.	3.647	0.857	72.9	3
6	أحرص متابعة التطورات التقنية ذات العلاقة بعملتي.	3.624	0.899	72.5	7

2	73.0	0.878	3.652	أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات بالمدرسة بإيجابية.	7
8	72.2	0.865	3.609	أشارك بفاعلية في اجتماعات المدرسة.	8
3	72.9	0.868	3.647	أحث زملائي على تلقي الدورات التدريبية .	9
6	72.6	0.887	3.628	أهتم بمصلحة العمل أكثر من اهتمامي بمصلحتي الشخصية.	10

يتبين من الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها كانت أكبر فقرات البعد السلوك الحضاري بوزن نسبي 74.7% في حين أن الفقرة رقم 4 والتي تنص على أتابع كل جديد يتعلق بعلمي في المدرسة كانت أقل فقرات البعد السلوك الحضاري بوزن نسبي 68.6%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يحرصون على المحافظة على سمعة المدرسة وصورتها وذلك باستغلال أوقات فراغهم في العمل وإحداث تغييرات فيها من خلال تطوير مهاراتهم وحضورهم للاجتماعات والمشاركة فيها والاطلاع على كل ما يفيدها وذلك لانتمائهم لها .
إجابة السؤال الثالث والذي ينص على هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط القيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والجدول رقم (17) يوضح النتائج.

جدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية		الدرجة الكلية للقيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	.922**	

يتبين من الجدول (5.3) أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة الموزعة وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية كانت أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط كان موجباً، مما يشير لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الموزعة وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسيان (2021) حيث بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد ممارسة القيادة الموزعة و مستوى الولاء التنظيمي، ودراسة مخامرة (2022) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الموزعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ودراسة Avci (2016) حيث بينت علاقة إيجابية شديدة الأهمية بين خصائص القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس والمواطنة التنظيمية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن إدارة المدرسة عند توزيعها للأدوار وتفويضها للصلاحيات قد جذبت جميع العاملين ليكونوا جزءاً لا يتجزأ من المدرسة برويتها واهدافها وإنجازاتها فالالتزام المعلمين بالدوام الرسمي وعدم الغياب إلا للضرورات الملحة، والمغادرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، وبذل جهداً مضاعفاً في العمل إلى الالتزام والتفويض بالتشريعات ما هو إلا دليل على مدى مواظمتهم.

ملخص عام للنتائج

1. جاء مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين بوزن نسبي (76.4%) وهو درجة مرتفعة، كما يتبين أن مستوى رؤية المدرسة كان أكبر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم بوزن نسبي 77.7%. حيث أن الفقرة التي تنص على يقدم مدير المدرسة رؤية واضحة ومكتوبة كانت أكبر فقرات رؤية المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.

والفقرة التي تنص على يحفز مدير المدرسة المعلمين على الشعور بالثقة في قدراتهم الذاتية كانت أكبر فقرات تنظيم المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والفقرة التي تنص على يمنح مدير المدرسة المعلمين أدوار قيادية في عملية التطوير بالمدرسة كانت أكبر فقرات قيادة المعلم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والفقرة التي تنص على يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجان طلابية لها الصلاحيات لتنفيذ الفعاليات المتنوعة كانت أكبر فقرات المسؤولية المشتركة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

2. جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بوزن نسبي 73.8% وهو درجة مرتفعة ، كما يتبين أن بعد الايثار كان أكبر أبعاد سلوك المواطنة بوزن نسبي 74.8% . حيث أن الفقرة التي تنص على أقدم المساعدة لزملائي بدون تردد كانت أكبر فقرات بعد الايثار ، والفقرة التي تنص على أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها كانت أكبر فقرات بعد الكياسة ، والفقرة التي تنص على أستثمر أوقاتي لإنجاز العمل كانت أكبر الفقرات والفقرة التي تنص على أحافظ على ممتلكات المدرسة، وأهتم بها كانت أكبر فقرات بعد وعي الضمير ، والفقرة التي تنص على أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها كانت أكبر فقرات البعد السلوك الحضاري.

3. وجود علاقة طردية بين متوسط القيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس الثانوية.

التوصيات

1. تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بالقيادة الموزعة، وخاصة ببعده (المسؤولية المشتركة)، حيث كانت هي الأقل في الممارسة.
2. تدريب مديري المدارس حول كيفية تحقيق أهدافهم بعيدة المدى.
3. العمل من قبل مدير المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة.
4. العمل على إشراك المعلمين في وضع برامج لتحسين الأداء المدرسي
5. عمل متابعات مستمرة لمدى تطبيق مدخل القيادة الموزعة داخل المدارس، وتحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق والعمل على علاجها والتغلب عليها من خلال توفير الدعم اللازم لأداء كل معلم لدوره القيادي.
6. العمل على تعديل صلاحيات قائد المدرسة بحيث يسمح للمعلمين المشاركة في أدوار قيادية.
7. العمل على تعزيز مستوى القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية ، من خلال إشراك المعلمين في رؤية وأهداف المدرسة، وفي الأعمال الإدارية.
8. تخفيف العبء التدريسي عن المعلمين حتى يستطيعوا ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل وفقاً لمدخل القيادة الموزعة.
9. تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، وخاصة ببعده (السلوك الحضاري)، حيث كانت هي الأقل في الممارسة.

10. العمل على مساعدة الموظفين الجدد على فهم متطلبات العمل.
11. تدريب المعلمين كيفية التدخل لتعديل أي سلوك خاطئ في العمل.
12. القيام بورشات عمل لتوعية المعلمين بكيفية مناقشة مسؤوليهم عند تكليفهم لهم بأعمال إضافية.
13. حث المعلمين على الالتزام بمواعيد العمل الرسمي.
14. دمج المعلمين بالتدريبات لتشجيعهم علي متابعة كل جديد يتعلق بعملهم في المدرسة.

المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد.(2019). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية الجمعية المصرية لأصول التربية، 14(7)، 29 – 64.
- أبو الوفاء، جمال، وحسين، سلامة (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية: دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- أبو حسب الله، سامي. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، محمد أحمد أمين. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة، ع2، 159 - 208.
- الأضم، مروة عصام حسن.(2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(1)، ع993، 3 – 1024.
- آل سليمان، زيد، والحبیب، عبد الرحمن. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ع35، 183-199.

- بطاينة، عمر تيسير. (2021). دور قادة المدارس الثانوية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*, 2(16), 147 – 164.
- البكري، محمد وحيد خليل (2021) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى.
- الجبوري، مناف فتحي. (2022). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرسين. *مجلة الباحث*, 3(41), 486-503.
- حامد، سعيد شعبان (2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مج* (42)، ع (61)، ص ص (241- 296).
- الحريري، رافده عمر. (2007). القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحسيان، محمد هزاع جاسم. (2021). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. *العلوم التربوية*, 1(29)، 391 – 422.
- حمزة، محمد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين: دراسة مقارنة بمدرسة مصرية وأخرى ليبية. *المجلة العربية لعلم الاجتماع جامعة القاهرة*, ع 217، 15 – 274.
- الخطيب، محمد شحات. (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ*, 1(20)، 415 – 450.
- درادكة، أمجد، وظافري، محمد. (2014). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*, 15(4)، 399 - 426.
- الراشدي، مازن ساعد بن عطا الله. (2011). الأنماط القيادية لقادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- الرحيلي، أسماء سليم.(2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* , 14(6)، 79 – 105.
- رسلان، محمود عبدالعال.(2022). واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج. *مجلة العلوم التربوية جامعة جنوب الوادي* , 2(5)، 222 – 275.
- الرقاد، هناء خالد و أبودية، عزيزة .(2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقته الرسمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية " ، الأردن : *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية* ، 20 (2) ، 744 .
- الروقي، عبد الله عايض خزام .(2012). الأنماط القيادية لقادة المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الزهراني، صالح، وصانغ، عبد الرحمن. (2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، 108، 196 - 211.
- سالم، لينا محمد (2014). إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض.
- السبيعي، عبيد. (2018). الاتجاهات الحديثة في القيادة التعليمية. الدمام، السعودية: جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- _____ (2018). *الاتجاهات الحديثة في القيادة التعليمية*. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. الدمام، السعودية.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، مج (9)، ع (4)، ص ص (31- 57)

- سليمان، جورج. (2021). ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الادارية. جامعة القدس.
- صالحه، فايز. (2010). دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الاداء الاداري لمديري المدارس وسبل تفعيله (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصمعاني، لولوه إبراهيم علي. (2020). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 38(4)، 35 – 56.
- العامري، أحمد بن سالم. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة ، 17(2) ، 65 – 83 .
- عايش، أحمد جميل. (2009). إدارة المدرسة ونظرياتها وتطبيقاتها التربوية: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- عبيدات، نوقات وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، وكايد. (1993). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط1. الرياض: دار أسامة للنشر.
- العتيبي، نواف سفر. (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لقادة المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية). (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عجوة، أحمد محمد. (2012). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة، 36(1)، 1- 30.
- عساف، محمود عبدالمجيد رشيد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة دار سمات للدراسات والأبحاث. 4(7)، 94 – 109.
- العيساني، سلطان بن سالم بن عديم. (2021). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف "5 - 10" بحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، ع 261، 22 – 307.

- الغضوري، العنود سالم عوض. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا*, 1(77), 577 – 625.
- مخامرة، كمال. (2022). القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية. *مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية*, ع (114) ، ص (178 – 197).
- معمري، حمزة. (2022). واقع ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنبعا. *مجلة العلوم النفسية والتربوية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي*, 2(8), 79 – 94.
- _____ (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- ميعني، وضحة يحيى. (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. *المجلة السعودية للعلوم التربوية جامعة الملك سعود* , ع123، 12 – 141.
- النصير، يوسف محمد. (2022). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية جامعة حفر الباطن*, ع123، 4 – 171.
- هيبة، زكريا؛ والحربي، خليل. (2020ب). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين نحو قيادة ناجعة للمؤسسات التعليمية (ط 1). *الدار العربية للعلوم ناشرون*.

المراجع الأجنبية

- Avci, A. (2016). **Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors.**

- Davis, Monique Whittington (2009): "Distributed leadership and school performance". (degree of Doctor of Education). The George Washington University.
- Dessler, G.(2011). Human Resource Management, Boston: Pearson , Twelfth Edition. Nadim Jahangir et al ., "Organizational citizenship behavior : its nature and antecedents " , **Brac University Journal**, 1 (2) , 2004, P.75.
- Ebru Oguz , " The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers ' , **Social and Behavioral Sciences** ,9, 2010, PP. 1188–1193.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility ؟**School Leadership & Management** 3(23) 313-324.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility ؟**School Leadership & Management** 3(23) 313-324.
- Hassan Fahim et al , " Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and self-esteem among physical education teachers " , **Social and Behavioral Sciences** , 46 , 2012 , P P . 1203 – 1207.
- Lin, C. W. (2017). Modeling the Association between Deliberative Beliefs and Organizational Citizenship Behavior among Teachers. **International Education Studies**, 10 (5), 188- 196.

- Lizotte, J, O. (2013). A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective. Of principal leadership effectiveness. **Unpublished doctoral dissertation. Northeastern university.** Boston.
- Marshall, G. L. (2019). The Relationship Between Middle School Principals Use of The Dimensions of Distributed Leadership and Teachers [Doctoral Dissertations]. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/2268>
- Parastoo Asghari et al , " Relationship between self-management skills and organizational citizenship behavior of principals in girls' high school of urmia" , **Social and Behavioral Sciences**, 31, 2012 , P P . 852 – 855.
- Spillane J., Anderson L. (2019) Negotiating Policy Meanings in School Administrative Practice: Practice, Professionalism, and High-Stakes Accountability in a Shifting Policy Environment. In: Hung D., Lee SS., Toh Y., Jamaludin A., Wu L. (eds) Innovations in Educational Change. Education Innovation Series. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6330-6_7
- Yunus Yildirim et al , " An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables " , **Social and Behavioral Sciences** , 47, 2012,PP . 2146 – 2156.