



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك  
المواطنة التنظيمية

**Multifactorial Leadership and its Relationship to  
Organizational Symmetry and Organizational  
Citizenship Behavior**

إعداد:

ياسر محمود محمد محمد

إشراف:

الدكتور كمال خليل يونس مخامرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في القيادة والإدارة التربوية

1446 هـ / 2024 م

جامعة الخليل - فلسطين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

صدق الله العظيم

(القرآن الكريم، المجادلة، 11)

## إجازة الأطروحة

القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

إعداد الباحث

ياسر محمود محمد محمد

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ : 2024/07/31م وأجيزت.

التوقيع	اسم العضو	أعضاء لجنة المناقشة
	د. كمال خليل مخامرة	اسم المشرف على الأطروحة
	د. إبراهيم أبو عميل	اسم المتحن الداخلي
	أ. د. محمد عمران سالحة	اسم المتحن الخارجي
	أ. د. محمد عبد الفتاح شاهين	اسم المتحن الخارجي

## إقرار

أقر أنا معد هذه الأطروحة بأنها قدمت إلى جامعة الخليل،  
لنيل درجة الدكتوراه، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء  
ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء  
منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

ياسر محمود محمد محمد

التاريخ: .....

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى معلم البشرية الأول وقائدها نحو الخير والأفضل

سيدنا محمد ﷺ

إلى من شرفني بحمل اسمه، والذي رحمه الله تعالى .....

من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية

ورحل قبل أن يرى ثمرة غرسه.....

إلى نور عيني وضوء دربي، ومهجة حياتي

أمي رحمها الله.. من كانت دعواتها وكلماتها رفيق الألق والتفوق...

إلى نصف الروح وسند الحياة ..... إلى الداعم الأول (زوجتي)

إلى السند والعضد والساعد .... (إخواني وأخواتي)

أزف لكم الإهداء حباً ورفعةً وكرامةً

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد، أبنائي الأحبة "ليث، غيث، محمد، بيلسان، أريام، سيل"

إلى إخوة جمعني بهم ميدان العمل..... زملائي الكرام

إلى الشهداء الأبرار... والأسرى البواسل.....والجرحي الميامين

إلى من جمعني بهم منبر العلم والصدقة.....الزملاء والزميلات الكرام

وإلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل

**الباحث:**

**ياسر محمود محمد محمد**

## شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (القرآن الكريم، سورة النمل، آية 19).

الحمد والشكر لله، وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع، وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

واقْتداءً بهدي النبي ﷺ في قوله: "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله عز وجل" (أبو داود، ج403).

أتقدم بجزيل الشكر، والعرفان إلى أستاذي الفاضل

### الدكتور كمال خليل مخامرة

الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي غمرني بنبل أخلاقه ورحابة صدره وحسن توجيهه وإرشاده، كما أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة؛ لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الأطروحة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، والشكر موصول لجميع الأساتذة والذين تتلمذت على أيديهم في مرحلة الدكتوراه، وإلى زملائي دفعة الفوج الأول باكورة برنامج الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية في جامعتي الخليل والقدس.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى زملائي مديري عام التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والعاملين في المديريات وتعاونهم في الإجابة عن فقرات الاستبانة، وإلى كل من كان له الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأعتذر إن نسيت أو أخطأت في هذا العمل، فإنني لا أدعي بلوغ حد الكمال، فالكمال لله وحده عز وجل، فإن أصبت فمن توفيقه تعالى، وإن نسيت أو أخطأت فعذري أني بشر، وما توفيقني إلا بالله، عليه توكلت، وإليه أنيب.

**الباحث:**

**ياسر محمود محمد محمد**

# القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

إعداد: ياسر محمود محمد محمد

إشراف: الدكتور كمال خليل يونس مخامرة

2024

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث كان مجتمع الدراسة (1799) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (360) مستجيباً من العاملين في مديريات التربية، و تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لطبقة الجنس ممثلة لمجتمع الدراسة ولجمع البيانات تم تطوير ثلاث استبانات للدراسة، الأولى لقياس القيادة متعددة العوامل، والثانية لقياس التماثل التنظيمي، والثالثة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم التأكد من صدق الأدوات وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة؛ وعلى جميع مجالاتها ما عدا مجال القيادة التحويلية جاء بمستوى مرتفع، مع وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس على الدرجة الكلية ومجالي (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) لصالح (الذكور)، في حين تبين عدم وجود فروق على مجال (القيادة المتساهلة). كذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

كما أظهرت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، وعلى جميع مجالاته، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين في مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس في مجالي (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي)، في حين تبين وجود فروق على مجال (الانتماء التنظيمي) لصالح الذكور، كما أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالي الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والدرجة الكلية، وأن الفروق كانت لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) على الدرجة الكلية.

كذلك أظهرت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، وعلى جميع مجالاتها؛ وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4,24)، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) على الدرجة الكلية، في حين توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالي (الإيثار، والضمير الحي (وعي الضمير)) والدرجة الكلية، وقد كانت الفروق لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة).

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة القيادة متعددة العوامل والتماثل التنظيمي وعلى جميع المجالات، ما عدا بين القيادة المتساهلة والتماثل التنظيمي في جميع مجالاته ظهرت علاقة ارتباطية عكسية، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة القيادة متعددة العوامل وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين وجود علاقة ارتباطية طردية بين سلوك



المواطنة ومجالاتها وكل من القيادة التحويلية والتبادلية، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين سلوك المواطنة ومجالاتها والقيادة المتساهلة.

وفي ضوء نتائج الدراسة؛ فقد أوصت الدراسة بإتاحة المجال للعاملين في مديريات التربية والتعليم للمشاركة في صنع القرار، مما ينعكس على زيادة التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، وتعزيز آليات وأساليب التحفيز في المديريات مما يحفز عملية التماثل والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديريات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة متعددة العوامل، التماثل التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية.

Multifactorial Leadership and its Relationship to Organizational Identification and  
Organizational Citizenship Behavior

Prepared by: Yasser Mahmoud Muhammad Muhammad

Supervision: Dr. Kamal Khalil Younis Makhamra

2024

**Abstract**

The study aimed to identify the level of practice of multifactor leadership among the general directors of the directorates of education and its relationship with organizational identification and organizational citizenship behavior from the perspective of employees in the directorates of education in the northern governorates of Palestine. The study adopted the descriptive correlational methodology. The study population consisted of 1,799 individuals, and the study sample comprised 360 respondents from employees in the directorates of education. The sample was selected using stratified random sampling according to gender, representing the study population. To collect data, three questionnaires were developed: the first to measure multifactor leadership, the second to measure organizational identification, and the third to measure organizational citizenship behavior. The validity and reliability of the instruments were confirmed.

The results of the study showed that the level of practice of multifactor leadership by the directors of education from the perspective of the employees in the directorates of education was moderate across all areas, except for transformational leadership, which was at a high level. Statistically significant differences were found between the mean responses of the sample members regarding the practice of multifactor leadership by the directors of education from the employees' perspective, depending on the gender variable, in the overall score and in the areas of (transformational leadership and transactional leadership) in favor of males. However, no differences were found in the area of (laissez-faire leadership). Additionally, no differences were attributed to the variables of (job title, educational qualification, and years of experience).

The results also showed that the level of organizational identification among employees in the directorates of education, from their perspective, was high across all areas. No statistically significant differences were found in the mean responses of employees regarding the level of organizational identification based on gender in the areas of (organizational loyalty and organizational similarity). However, differences were

found in the area of (organizational belonging) in favor of males. Additionally, differences were observed based on the variable of years of experience in the areas of organizational loyalty, organizational similarity, and the overall score, with the differences favoring respondents with over 20 years of experience. No statistically significant differences were found based on the variables of (job title and educational qualification) in the overall score.

The results also indicated that the level of organizational citizenship behavior among employees in the directorates of education, from their perspective, was high across all areas, with a mean score of (4.24). There were no statistically significant differences in the mean responses of the sample members regarding the level of organizational citizenship behavior based on the variables of (gender, job title, and educational qualification) in the overall score. However, differences were found based on the variable of years of experience in the areas of (altruism and conscientiousness), with the differences favoring respondents with over 20 years of experience.

Furthermore, the results indicated a statistically significant positive correlation at the significance level ( $\alpha < 0.05$ ) between the practice of multifactor leadership and organizational identification across all areas, except for a negative correlation between laissez-faire leadership and organizational identification in all areas. Additionally, the results showed no statistically significant relationship at the significance level ( $\alpha < 0.05$ ) between the practice of multifactor leadership and organizational citizenship behavior. However, a positive correlation was found between organizational citizenship behavior and its areas with both transformational and transactional leadership, while a negative correlation was found between organizational citizenship behavior and its areas with laissez-faire leadership.

In light of the results of the study, the study recommended workers in education directorates to participate in decision-making, which is reflected in increasing organizational symmetry and organizational citizenship behavior in the institution, and strengthening mechanisms and methods of motivation in the directorates, which stimulate the process of symmetry and organizational citizenship among workers in the directorates.

**Keywords:** multi-factor leadership, organizational identification, organizational citizenship behavior.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الصفحات التمهيدية
أ	صفحة الغلاف الداخلية
ت	إجازة الأطروحة
ث	الإقرار
ج	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
خ	الملخص باللغة العربية
ر	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة ومشكلتها</b>	
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	أسئلة الدراسة
10	فرضيات الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	حدود الدراسة
16	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
20	الأدب النظري
21	النظريات الحديثة في تفسير القيادة
24	القيادة متعددة العوامل
25	القيادة التحويلية
26	مفهوم القيادة التحويلية
28	أهمية القيادة التحويلية
30	أبعاد القيادة التحويلية
32	صفات القائد التحويلي
34	أهداف القيادة التحويلية
35	القيادة التبادلية
35	مفهوم القيادة التبادلية
36	خصائص القيادة التبادلية

37	صفات القائد التبادلي
38	أهمية القيادة التبادلية
38	أهداف القيادة التبادلية
39	أبعاد القيادة التبادلية
40	القادة المتساهلة
41	مفهوم القيادة المتساهلة
42	خصائص القيادة المتساهلة
42	مآخذ القيادة المتساهلة
43	سمات القائد المتساهل
43	التماثل التنظيمي
44	نشأة التماثل التنظيمي
44	مفهوم التماثل التنظيمي
46	أهمية التماثل التنظيمي
47	أبعاد التماثل التنظيمي
49	نظريات التماثل التنظيمي
51	العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي
52	سلوك المواطنة التنظيمية
52	نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
53	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
54	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
55	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
56	النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
56	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
58	معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
59	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
60	الدراسات السابقة
74	التعقيب على الدراسات السابقة
74	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
75	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
77	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
78	أهم ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
80	منهج الدراسة
80	مجتمع الدراسة

80	عينة الدراسة
81	أدوات الدراسة
94	إجراءات الدراسة
95	متغيرات الدراسة
95	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
97	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
102	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>	
135	تفسير أسئلة الدراسة
154	التوصيات
<b>المراجع</b>	
155	المراجع العربية
163	المراجع الأجنبية
167	الملحقات

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً للجنس.	1.3
81	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	2.3
82	يوضح مجالات مقياس القيادة متعددة العوامل	3.3
83	يوضح درجات احتساب مستوى القيادة متعددة العوامل	4.3
84	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة متعددة العوامل بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس	5.3
85	يوضح معاملات ثبات مقياس القيادة متعددة العوامل بطريقة كرونباخ ألفا	6.3
86	يوضح أرقام الفقرات الخاصة بكل محور من محاور مقياس التماثل التنظيمي	7.3
87	يوضح درجات احتساب مستوى التماثل التنظيمي	8.3
88	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التماثل التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس	9.3
89	يوضح معاملات ثبات مقياس التماثل التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا	10.3
89	يوضح أرقام الفقرات الخاصة بكل محور من محاور مقياس سلوك المواطنة التنظيمية	11.3
90	يوضح درجات احتساب مستوى سلوك المواطنة التنظيمية	12.3
92	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس	13.3
93	يوضح معاملات ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة كرونباخ ألفا	14.3
97	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	1.4
98	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	2.4
100	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة التبادلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	3.4
101	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة المتساهلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	4.4
102	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس.	5.4

104	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي	6.4
105	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	7.4
106	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	8.4
107	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	9.4
107	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	10.4
108	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس التماثل التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	11.4
109	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12.4
110	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التشابه التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13.4
110	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الانتماء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	14.4
112	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لمستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس.	15.4
113	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	16.4
113	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	17.4



115	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لمستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	18.4
116	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	19.4
116	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	20.4
117	يوضح نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	21.4
118	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	22.4
119	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإيثار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	23.4
120	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكياسة (المجاملة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	24.4
121	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الضمير الحي (وعي الضمير) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	25.4
122	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الروح الرياضية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	26.4
122	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السلوك الحضاري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	27.4
123	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس.	28.4
125	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي	29.4
125	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	30.4

127	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	31.4
128	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة	32.4
129	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملون في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	33.4
130	نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	34.4
131	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة متعددة العوامل وبين التماثل التنظيمي.	35.4
133	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة متعددة العوامل وبين سلوك المواطنة التنظيمية.	36.4

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الملحق
168	أداة الدراسة بصيغتها الأولى	1
174	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	2
175	أداة الدراسة بصيغتها النهائية	3
183	كتاب تسهيل المهمة	4
184	كتاب التدقيق اللغوي	5

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة ومشكلتها

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة:

تزايدت التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وتأثير ظاهرة العولمة، ويتطلب هذا الوضع من المنظمات تحسين كفاءتها وفعاليتها لضمان بقائها وتحقيق أهدافها، حيث تعتبر الموارد البشرية أحد الموارد الاستراتيجية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية، لذلك يتوجب على المنظمات الاهتمام بالتطوير والحفاظ على مهارات ومعرفة فريق العمل وتعزيز سلوكياته الإيجابية نحو المنظمة، وتتطلب إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى قيادة فعالة تكون قادرة على استغلال والحفاظ على هذه الموارد، حيث تشكل القيادة الإدارية محورًا حيويًا يعتمد عليه مختلف أنشطة المنظمات، نمط القيادة الذي يتبعه القائد يُعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، فيلاحظ أن فعالية القيادة تلعب دورًا حاسمًا في توجيه سلوكيات الموظفين، وتُعتبر فعالية القيادة قوة دافعة رئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في بيئة تتسم بالتعقيد والتنافس الشديد، وهو الأمر الذي يحظى بتأييد شبه إجماعي بين الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي.

لذا فإن القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح التي من شأنها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف من خلال التأثير التفاعلي الذي يحدث بين القائد وأتباعه (Silva,2016). وفي محاولة لتحديد الأنماط القيادية الفاعلة، ظهرت نظرية القيادة متعددة العوامل التي تبلورت من نظرية القيادة ذات المدى الكامل في محاولات باس وأفوليو، للتوصل إلى أكبر قدر من الممارسات القيادية،

فظهر ثلاثة أنماط من القيادة، وهي: التحويلية، والتبادلية، وعدم التدخل المتساهلة والتي شاع استخدامها في العقد الأخير من القرن الماضي (Bass & Avolio, 2004).

أما النمط الأول فهو نمط القيادة التحويلية، وهو نظرية حديثة نسبياً، أثرت بشكل كبير على دراسات القيادة من خلال إدخال أفكار جديدة ومفاهيم متطورة. يتميز هذا النمط بالتأكيد على جاذبية القائد الشخصية، وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، فضلاً عن براعته في توجيه العاملين ليكونوا قادة بأنفسهم، ويعود ذلك إلى قدرة القائد الاستثنائية على التأثير في الآخرين (أبو طاحون، 2012). حيث أن للخصائص الفريدة لنمط القيادة التحويلية دوراً ملموساً في تحقيق مستويات مرتفعة من التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات التربوية. يعزى هذا التأثير إلى القدرة الاستثنائية للقائد على توجيه الطاقات والتفاني نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحفيز الفريق لتطوير مهارات القيادة الخاصة بهم.

ويتمثل النمط الثاني في القيادة التبادلية، والتي تعتمد على مبدأ التبادل بين القائد والتابع، حيث يشجع القائد في هذا النمط على التماشي والاندماج مع هيكل المنظمة من خلال منح مكافآت إيجابية وسلبية، ويعتمد هذا النمط على التعزيز المشروط، ويركز القائد التبادلي على بحث عملية التبادل بينه وبين الأتباع، ويقوم بضبط أداء أتباعه ليتبعوا ما يريده منهم من خلال التأثير فيهم، باستخدام الجوائز والمكافآت أو العقوبات التي يقدمها بشكل تلقائي اعتماداً على كفاءة أدائهم (عياصرة، 2006).

ومن خلال هذا التبادل بين القائد والأتباع، يتوقع أن تحقق مستويات التماثل وسلوك المواطنة المرجوة لدى العاملين في المؤسسة التربوية، ويعتبر تحقيق التماثل وسلوك المواطنة جزءاً من النتائج النهائية التي تسعى إليها القيادة التبادلية بشكل أكثر دقة، وينطلق هذا النمط من فكرة الإشراف

والتوجيه النشط، حيث يتم توجيه العاملين بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تحفيزية وتشجيعية.

ويظهر النمط الثالث في القيادة المتساهلة، حيث تشير سمات هذا النمط إلى التميز في الفوضى وعدم وضوح الأهداف، حيث يعتبر هذا النمط تسببياً، وفي هذا النوع من القيادة، لا يقوم القائد بدوره في توجيه دفة العمل، ولا يتبع خطة واضحة، حيث يتصور القائد أنه يتبع نهجاً استشارياً ويتيح الحرية للعاملين ليفعلوا ما يرونه مناسباً، متطلعاً لكسب رضاهم، ويفترض القائد المتساهل أن العمل سيمير تلقائياً، وليس لديه أي دور في اكتشاف قدرات الأتباع أو استثمارها لخدمة العمل. فدوره هامشياً، لا يعبر عن أي رأي إلا إذا كان مطلوباً ذلك، مما يؤدي إلى عدم جدية في العمل، وضياع الوقت، وعدم شعور العاملين بالاستقرار (الحري، 2008).

ومع ذلك، أشار البعض إلى أن العمل بهذا النمط القيادي قد يؤدي إلى بعض الإيجابيات إذا توفرت ظروف مناسبة، مثل وجود بعض المهارات القيادية لدى القائد وميزات عقلية وعلمية للأتباع ضمن مؤسسات تعمل وفق قوانين وأنظمة محددة، ويمكن أن يقلل ذلك من التأثيرات السلبية للعمل بهذا النمط، ويشجع على الابتكار والمبادرة والعمل الجماعي المشترك (حسن، 2004).

لذلك تعد القيادة متعددة العوامل جزءاً مهماً في المنظمة حيث أنها تحدث فرقا واضحا في فاعليتها ويبرز ذلك في دورها بالتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إثارة دافعيتهم وحفزهم والتركيز على قدراتهم واستخدام السلطة الممنوحة لهم (القرني، 2020).

ويعد التماثل التنظيمي لدى العاملين، من أهم الدلائل على حسن الأداء القيادي في المنظمة، فتماثل العاملين في المنظمة يُعدُّ أحد أبرز المؤشّرات على فعالية الأداء القيادي في السياق التربوي، ويشكل مفهوم التماثل تحولاً حديثاً نسبياً في ميدان الإدارة التربوية، مما يدفع إدارات المؤسسات

التربوية إلى تبني رؤية تتطلب من العاملين أن يوجهوا أهدافهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. إن الارتباط القوي بين الموظفين والمنظمة يعزز التفكير في سُبُل تطويره، وهو ما يسهم في تحقيق النجاح لصالح المنظمة، لذلك يُعدُّ التماثل التنظيمي ضمانًا أساسيًا لاستمرارية الأنظمة ونشاطها، إذ يُسهم في تحقيق رضا العاملين ورفع معنوياتهم، ويتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم، ويُعزِّز احترامهم لذاتهم وثقتهم في الإدارة، وهو عامل أساسي لنجاح الأنظمة، خاصة في سياق بيئة تنافسية متزايدة (رشيد، 2003).

وتتجلى آثار التماثل التنظيمي بشكل إيجابي، إذ كشفت جهود الباحثين أنه يُحقَّق احترام الفرد لذاته، ويعزز مستوى الطموح والانتماء، وإضفاء معنى للحياة لدى الفرد، ويظهر أنه كلما ارتفع مستوى التماثل التنظيمي، ارتفعت مستويات الدافعية، وهو ما يعزز كفاءة وفعالية العمل (Saks, 2006). إن التماثل التنظيمي على مستوى المنظمة يُقلِّل من انسحاب العاملين من العمل، ويزيد من الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي، ويزيد من مستوى دافعية الفرد للعمل (مرزوق، 2004). ونظرًا لأن القائد يلعب دورًا حاسمًا في خلق شعور الانتماء لدى المرؤوسين نحو المنظمة من خلال النمط القيادي الذي يتبعه، يعزز ذلك عملية التماثل التنظيمي، لذا تعتبر القيادة متعددة العوامل أمرًا هامًا، حيث تلعب دورًا فعالًا في تأثير إيجابي على المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مفهومًا حديثًا جذب انتباه الباحثين في الفترة الأخيرة، نظرًا لتأثيره الإيجابي الملحوظ على أداء المنظمات وتعزيز فعاليتها وكفاءتها، ويُعرَّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مجموعة من الأفعال والأدوار الطوعية الاختيارية التي تتخطى إطار المكافآت والحوافز الرسمية،



التي يمارسها الموظفون بهدف تلبية حاجاتهم الشخصية، وكذلك لتقديم المساعدة للآخرين، وتعود بالنفع على المنظمة بشكل عام، مساهمة في تحقيق أهدافها (القحطاني، 2014).

ويشير هيلريجل وسلوكم ( Hellriegel & Slocumm,2004 ) إلى أن التأثير والنجاح التنظيمي يتأثران بشدة بنوعية القيادة، ويجب أن تكون قيادة اليوم قادرة على تعزيز الأفكار والقيم التي تحفز الآخرين وتؤثر في سلوكهم، فالقائد الذي يعمل على تحفيز موظفيه لتحقيق المزيد مما هو متوقع، سواء عبر تقديم نموذج يحتذى به، أو خدمتهم، أو الاهتمام بحاجاتهم الشخصية، والسعي لتقديم الدعم لتقدمهم ونموهم، سيزيد من ثقة مرؤوسيه فيه، وذلك سيجعلهم يتصرفون بشكل أخلاقي ويسهمون في خلق قيمة للمجتمع تعكس مستوى متقدم من سلوكيات المواطنة (Liden, et al.,2008).

مما سبق تتضح أهمية القيادة متعددة العوامل وأن القادة يمكنهم ممارسة الأنماط الثلاثة معا في الميدان التربوي ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية والمهنية بين القائد والاتباع مما يساعد في تحقيق التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يزيد من قدرة الميدان التربوي على تحقيق أهدافه بدرجة عالية من الفاعلية.

وفي ضوء ما تقدم، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى علاقة القيادة متعددة العوامل لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعد القيادة متعددة العوامل من النظريات التي يتم التركيز عليها مؤخرا في الدراسات الحديثة لما لها من أهمية في العمل على إيجاد قيادة حكيمة تلبي احتياجات العاملين وتقديم الخدمة لهم وتعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وبالتالي الارتقاء بمستوى

المنظمة وتحقيق أهدافها. وتعتبر التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم من الأسباب الأساسية التي تدفع بها إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئة بيئة عمل مناسبة له باعتباره مورد أساسي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، وفي هذا السياق ظهر مصطلح التماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية اللذان يعتبران من المفاهيم المعاصرة والحديثة في الفكر الإداري، إذ استحوذا على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، فهما يعتبران من الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات إلى الارتقاء بمستوى أدائها وبلوغ الأهداف والغايات بكفاءة وفعالية، وحتى يتمكن العاملون من تحقيق الأهداف لابد أن يؤمنوا بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، من خلال الاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والانجاز فوق المتوقع لمهامها وهذا ما يعرف بالتماثل التنظيمي.

فالدور الرسمي لا يكفي لتحقيق أهداف المنظمة، إذ لابد من تفعيل الدور الإضافي والتطوعي الذي لا يتحدد بالوصف الوظيفي وغير مشمول بنظام الحوافز والمكافآت، إنما هو سلوك تطوعي يقدمه الفرد لمنظمتة بدافع ولاء وانتمائه لها والذي يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح وفشل أي منظمة، لذا أصبح لزاماً على القادة تعزيز سلوكيات التماثل التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتنسيقها وتنظيمها حتى تصبح تلك السلوكيات جزءاً من المحصلة التي تسعى القيادة لتحقيقها.

ونظراً لأهمية المؤسسات التربوية في بناء الأجيال القادمة، ومن منطلق الحاجة الماسة لأنماط قيادية حديثة من أجل إحداث التغيير والتطوير المنشود، برزت أهمية وجود قيادة متعددة العوامل في الإدارة التعليمية يكون لها تأثير في سلوك العاملين وتعمل على بناء علاقات قائمة على المحبة

والتعاون بين جميع العاملين في الميدان التربوي من أجل رفع مستوى التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ومن ثم الارتقاء بهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

وتتبع مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحث كمدیر عام لإحدى مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وشعوره بأهمية التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في مديريات التربية والتعليم ودور نمط القيادة متعددة العوامل في تحقيق ذلك، وبالرجوع للأدب التربوي ولتوصيات الدراسات السابقة حول هذا الموضوع كدراسة الجعفي (2014)، ودراسة الدهشان (2018)، ودراسة القرني (2020)، والتي أوصت بضرورة إجراء دراسات حول القيادة متعددة العوامل ومدى تأثيرها في التماثل التنظيمي والولاء التنظيمي أو متغيرات أخرى، ونظرا لتباين المديرين العاملين لمديريات التربية في درجة استخدامهم للقيادة متعددة العوامل وعلاقة ذلك بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية، فقد جاءت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم.

### 3.1 أسئلة الدراسة:

تم تحديد أسئلة الدراسة في:

1. ما مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر

العاملين في المديريات؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية

والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة

نظر العاملين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3. ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة

نظرهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية

والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي،

والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من

وجهة نظرهم؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية

والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى

الوظيفي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

7. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في

فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديريات؟

8. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في

فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديريات؟

## 4.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والسادس والسابع والثامن، تم اختبار

الفرضيات الآتية:

### انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات من (4\_1)

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير (الجنس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

#### انبثق عن سؤال الدراسة الرابع الفرضيات من (8\_5)

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (الجنس).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (السنوات الخبرة).

#### انبثق عن سؤال الدراسة السادس الفرضيات من (12\_9)

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (الجنس).

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

الفرضية الحادية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الثانية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (السنوات الخبرة).

### انبثق عن سؤال الدراسة السابع الفرضية (13)

الفرضية الثالثة عشر: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديريات.

### انبثق عن سؤال الدراسة الثامن الفرضية (14)

الفرضية الرابعة عشر: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديريات.

## 5.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل.
2. التعرف إلى الفروق في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. التعرف إلى مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
4. التعرف إلى الفروق في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
5. التعرف إلى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
6. التعرف إلى الفروق في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
7. التعرف إلى العلاقة بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل من جهة، ومستوى التماثل التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم.



## 6.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية القيادة متعددة العوامل والتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في حداتها وأهميتها، ويمكن تلخيص ذلك في جانبين هما:

### الجانب النظري:

1- يؤمل أن تمثل الدراسة إضافة قيمة للمكتبة العربية في مجال القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يعزز تأثير هذه العوامل على أداء القادة في المؤسسات التربوية.

2- تشكل نتائج هذه الدراسة إسهامًا قيمًا في إثراء الأدب التربوي، خاصةً وأنها تستند إلى موضوع حديث وحيوي.

3- يمكن أن تساهم الدراسة في توسيع أفق الفهم لمفهوم القيادة متعددة العوامل في مجال التعليم العام، من خلال التركيز على قيادة مديري التربية والتعليم.

4- يمكن أن تعزز هذه الدراسة تطوير نظريات القيادة وتعميق الفهم حول تأثير القادة على سلوك المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي.

5- تساعد الدراسة في تقديم أدلة قوية لصناع القرار والمسؤولين الحكوميين حول أهمية دعم وتطوير دور مديري التربية والتعليم في تحسين النظام التعليمي في فلسطين، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم وتطوير المؤسسات التربوية.

## الجانب التطبيقي (العملي):

1. يهدف البحث إلى توفير إطار مرجعي يكشف عن المحددات السلوكية والتنظيمية اللازمة التي يمكن لمديري التربية والتعليم وقادة المؤسسات التربوية الاستفادة منها في ممارسة أنشطتهم الإدارية.
2. تقدم الدراسة دعمًا لمديري التربية والتعليم لتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تعزيز جودة التعليم والتعلم.
3. مساعدة مديريات التربية والتعليم في تجاوز العديد من العقبات التي تواجهها في ظل ممارسة نمط قيادي مجدد والتركيز عليه.
4. من خلال فهم أفضل لأنماط القيادة، يُمكن للمديرين والمرشحين للمناصب القيادية في ميدان التعليم تطوير وتنفيذ مهارات القيادة بفعالية، مما يُسهم في تأهيل القادة المستقبليين وإعدادهم لتحمل المسؤوليات القيادية.
5. تقدم هذه الدراسة أدوات بحثية للمفاهيم المدروسة يمكن تطبيقها في دراسات وأبحاث أخرى.

### 7.1 حدود الدراسة:

#### أجريت الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2024.
- الحد المكاني: استهدفت الدراسة مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددها 18 مديرية.

- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين.

- **الحد الموضوعي:** تتحدد بالمفاهيم الواردة في عنوان الدراسة "القيادة متعددة العوامل بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة) لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالتماثل التنظيمي بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم".

### 8.1 مصطلحات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- **القيادة متعددة العوامل:** نمط قيادي حديث يشمل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة.

- **القيادة التحويلية:** هي نمط قيادي يتميز بوجود رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد أهداف محددة وواضحة، حيث يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في تطوير رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واقعية للمؤسسة، ويسعى باستمرار إلى إحداث التغيير والتطوير في الإدارة، مع اعتماد أنظمة وأساليب قيادية مرنة تسمح بالتكيف مع التحولات والتغيرات في الساحة العالمية المعاصرة، ويولي اهتمامًا خاصًا للعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على تهيئة بيئة إدارية صحية تستند إلى التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع مستويات الإدارة (حماد، 2011).

- ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائيًا بأنها: مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات الإيجابية التي يتبناها مدير عام التربية في المديرية، وتتمثل في كل من التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية من أجل التأثير في أتباعه، ويمكن قياسها من خلال مجموع

الدرجات التي حصل عليها مديرو عام التربية والتعليم في فلسطين، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المديرية عن استبانة نمط القيادة التحويلية المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل.

- **القياد التبادلية:** هي القيادة التي توجه الأفراد وتحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة المكتوبة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد والتركيز على سمات القائد والأتباع والعوامل الموقفية، باستخدام أسلوب المكافأة المشروطة (حريم، 2006، ص231).

- ويعرفها الباحث إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها مديرو عام التربية والتعليم في فلسطين، من خلال إجابات أفراد العينة من العاملين في مديريات التربية عن استبانة نمط القيادة التبادلية المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل (x-5MLQ) المستخدمة في الدراسة الحالية.

- **القيادة المتساهلة:** هي القيادة التي تعني عدم التدخل في مجريات العمل، ولا تسهم في وضع أساليب أو تحديد أهداف في تسيير شؤون العاملين، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه الظروف، ولا تؤدي دوراً يذكر في إثارة دافعية العاملين ولا توظيف طاقاتهم لصالح العمل (المومني، 2008).

- ويعرفها الباحث إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها مديرو عام التربية والتعليم في فلسطين، من خلال إجابات أفراد العينة من العاملين في مديريات التربية عن استبانة نمط القيادة المتساهلة المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل (x-5MLQ) المستخدمة في الدراسة الحالية.

- **التماثل التنظيمي:** يُعرّف التماثل التنظيمي بأنه التوافق أو التناغم مع هوية الشركة، حيث يعرف الموظف نفسه ويتماشى مع مفاهيم المؤسسة التي يعتبر نفسه جزءاً منها، ويُشير إلى درجة تطابق الفرد لنفسه مع سمات تحدد هوية المؤسسة (الغزالي والعبادي، 2013).

- ويعرفه الباحث إجرائيا: بأنه شعور العاملين في مديريات التربية والتعليم بوجود انتماء وروابط جذب تربطهم بالمديرية، ويقاس ذلك بالدرجة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد العينة لإجاباتهم عن فقرات استبانة التماثل التنظيمي.

- سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك طوعي يقوم به الفرد دون انتظار المكافأة أو الحوافز المادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو شعور وإحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة (فرحي، 2020).

- ويعرفه الباحث إجرائيا: أنه سلوك اختياري تطوعي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي الرسمي ولا يرتبط بنظام المكافآت والحوافز، ويقاس ذلك بالدرجة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد العينة لإجاباتهم عن فقرات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل عرضًا للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي تشمل القيادة متعددة العوامل، والتماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما قدم الفصل استعراضًا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

### القيادة:

يُعتبر موضوع القيادة محورًا رئيسيًا للاهتمام بين التربويين والباحثين، حيث يتمحور اهتمامهم حول دور قائد المؤسسة وتأثيره على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، بهدف تحقيق الفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري الجيد يسعى لبناء علاقات إنسانية فعّالة مع المرؤوسين وتوفير مناخ ملائم يعزز الفعالية وتحقيق الأهداف.

بشكل أساسي، تلعب القيادة دورًا حيويًا في تحفيز المرؤوسين وتقديم التوجيه والإرشاد، حيث يُسهم القائد قبل بداية العمل في تعزيز كفاءة المرؤوسين وتحديد أهداف الأداء أثناء العمل، حيث يقدم القائد التوجيه والدعم للتغلب على التحديات، مما يسهم في إشباع حاجات المرؤوسين المادية والمعنوية (الغرباوي، 2019).

ازداد الاهتمام في بداية القرن الحادي والعشرين بتأثير القادة على المؤسسات التربوية؛ نتيجة للتحويلات الدراماتيكية التي شهدتها هذه المؤسسات في نهاية القرن الماضي على مستوى العالم، وكان لتلك التحويلات أثر على نوعية المناهج والبيئة التنظيمية في المؤسسات التعليمية (القرني، 2020).

ونظرًا لأهمية القيادة في المنظمات، وضرورة وجود قادة قادرين على التأثير في سلوك واهتمام الأفراد لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ركزت هذه الدراسة على موضوع القيادة، حيث تناولت ثلاثة أنماط قيادية حديثة، وهي القيادة التحويلية والتبادلية والتساهلية، التي تعتبر جميعها أشكالاً للقيادة متعددة العوامل.

لذا يرى الباحث أن أهمية القيادة تتمثل في إيجاد توازن بين الأبعاد التنظيمية والإنسانية لضمان بيئة عمل فعالة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

### **النظريات الحديثة في تفسير القيادة Modern theories in explaining leadership**

أفضت الانتقادات الموجهة نحو النظريات التقليدية للقيادة إلى ظهور أساليب قيادية حديثة تكثف التركيز على المرؤوسين أكثر من صفات القائد، ففي ظل التطور المعرفي والتكنولوجي للمجتمعات، تتطلب النظريات الحديثة البحث عن نماذج قيادية إدارية تتلاءم مع متطلبات واحتياجات العصر الحالي، ومن بين هذه النظريات الحديثة:

### **نظرية القيادة التبادلية ( الإجرائية أو التفاعلية): Transactional leadership theory (procedural or interactive)**

تُعدّ نظرية القيادة التبادلية - المعروفة أيضًا بالقيادة الإجرائية أو التفاعلية- إحدى النظريات الرائدة التي أسسها جورج جراين (1975)، حيث يقوم هذا النمط القيادي على فكرة أن العاملين داخل المنظمات لا يتعاملون بشكل موحد مع القادة، بل يقضون وقتًا أكبر مع مجموعة محددة، ثم قام جراين والباحث سكندورا بتطوير هذه النظرية لتوضيح كيف يمكن للقادة استغلال مكانتهم بين العاملين من خلال التبادلات الضمنية معهم (التجاني، 2020).



وتركز القيادة التبادلية على مفهوم التبادل الاجتماعي، الذي يصف العلاقة بين القائد والتابع، و بناءً على هذا التبادل يقوم القائد بتقييم دوافع التابعين ويمنحهم مكافآت ومزايا، حيث تتمثل هذه النظرية في أسلوب إداري منهجي يستند إلى المكافأة والمزايا مقابل الأداء المرغوب والواجب من قبل التابعين، وتعدّ نظرية القيادة التبادلية من بين أوائل النظريات التي ركزت على تفاعل التابعين في عملية القيادة، وعلى الرغم من تركيزها على الطرفين، إلا أنها تشير إلى مشاركة كل من القائد والتابع في التطوير والحفاظ على جودة العمل (حسين، 2022).

### نظرية القيادة الكاريزمية The theory of charismatic leadership

يعتبر ويبر (Weber) رائد نظرية القيادة الكاريزمية، وتشبه إلى حد كبير نظرية القيادة التحويلية؛ حيث أكدت على قدرة القائد المتميزة على التأثير الاستثنائي على أتباعه، ويُعتبر القائد الكاريزمي شخصاً استثنائياً، إذ يرتبط الأتباع بالصفات الاستثنائية والكاريزمية للقائد، ويفترض بروبورت هاوس أن مستويات عالية من الثقة بالنفس والهيمنة والاعتقادات الثابتة ضرورية للفرد ليُنظر إليه باعتباره شخصية كاريزمية في نظر الآخرين، وهذا الافتراض يتوافق مع تصور باس (1985) الذي أكد أن السمات الشخصية مثل الهيمنة والثقة بالنفس والحاجة للتأثير تلعب دوراً كبيراً في النظريات التحويلية والكاريزمية.

وبموجب هذا، يظهر تشابه كبير بين القيادة التحويلية والكاريزمية، حيث تتشابه في العديد من النقاط، ومع ذلك تفهم القيادة الكاريزمية كجزء من القيادة التحويلية وليست تمثيلاً مستقلاً عنها (حسين، 2022).

## نظرية القيادة التحويلية: Transformational leadership theory

يُعدُّ داونتون (Downton 1973) الطليعة في نظرية القيادة التحويلية، إذ تم تقديم هذا المصطلح لأول مرة في كتابه "القيادة الثائرة"، ورغم أنه كان لأول مرة قد ظهر في الساحة من خلال داونتون، إلا أنه أصبح مفهوما هاما في مجال القيادة بفضل العالم السياسي جيمس بيرنز (James Burns) الذي نقل هذه الفكرة إلى مجال القيادة في كتابه "القيادة"، حيث أكد بيرنز على أن هناك حاجة ملحة على مستوى عالمي لقيادة مبتكرة فاعلة تحل محل القيادة التقليدية، وأوضح بيرنز القيادة التحويلية على أنها نوع من القيادة التي يسعى القائد فيها لفهم الدوافع الكامنة والظاهرة للمتابعين، ومن ثم يقوم بتلبية احتياجاتهم واستغلال طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة (السكرانة، 2014).

ظلت نظرية القيادة التحويلية محط دراسة واختبار وتطوير على مدى عقدين من الزمن، حيث قام العديد من العلماء والباحثين بإجراء التعديلات اللازمة، فقدم باس وأفوليو تطويراً لهذه النظرية، وكانت جهودهما تتجه نحو بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة (Multifactor Leadership Questionnaire)، يمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة على حياة المنظمات وأدائها (بوظرفة، 2016).

وفي هذا السياق، قام جيمس فيكتور داونتون (James Victor Downton 1973) بوصف قادة التحول كأولئك الذين يسعون لتغيير الأفكار والتقنيات والأهداف القائمة لتحقيق نتائج تنظيمية أفضل وتعزيز الاهتمام بين الموظفين (Lo, et al. 2020).

## القيادة متعددة العوامل:

قام باس وأفوليو (Bass & Avolio) بدراسة القيادة ذات المدى الكامل بهدف الوصول إلى أفضل ممارسات القيادة الممكنة، حيث يشمل نموذج القيادة ذات المدى الكامل تحليلاً لثلاثة أنماط قيادية بارزة، وهي: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة، وتُعتبر نظرية القيادة متعددة العوامل جزءًا من هذا النموذج الشامل للقيادة (Bass & Avolio, 2004) حيث تستند القيادة متعددة العوامل إلى مفاهيم نظرية القيادة ذات المدى الكامل، وتشمل في طياتها القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة (Waggoner, 2009).

## تطور نظرية القيادة متعددة العوامل:

تطورت نظرية القيادة متعددة العوامل على يد باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004) ، فقد قدما وصف موجزا للتطوير الذي شهدته هذه النظرية، مستلهمين جهود دوان تاون (Downton, 1973) المشار إليه في (Waggoner, 2009). فهو أول من ميّز بين مفهومي القيادة التحويلية والتبادلية، ويُعزى لبيرنز (Burns) عمله الرائد في تطوير مفهوم القيادة التبادلية في السياق السياسي، حيث ركز على تعزيز علاقة القائد بالأتباع من خلال تبادل المكافآت وتقديم الخدمات، ثم أسهم زاليزنيك (Zaleznik, 1977) في تعزيز فهمنا لسلوك القائد التبادلي في مجالات تقييم الأتباع، وبيئة العمل، وعملية وضع الأهداف.

وانسجاما مع عملية التطوير، قام باس (Bass) بمواصلة العمل الذي بدأه بيرنز (Burns) ، حيث ركز على سلوك القيادة التبادلية لتوضيح الاختلافات بين القيادتين التبادلية والتحويلية، مؤكدا باس في ذلك على تعريفات القيادة التحويلية كتطور لوعي المرؤوسين حول أهمية تحقيق نتائج تفوق

مصالحهم الشخصية، مع التركيز على تطوير احتياجاتهم في مجالات الإنجاز والاستقلالية والانتماء  
(Bass & Avolio, 2004, p.16)

وقد قام باس (Bass, 1985) بتطوير النسخة الأصلية لاستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ،  
حيث بناها باستناد إلى مقابلات أجراها بالتعاون مع زملائه المديرين التنفيذيين في أعلى مستويات  
الإدارة في جنوب أفريقيا، وطلب باس من هؤلاء المديرين تحديد أنماط السلوك القيادي المؤثر  
والأعمال التي يقومون بها لتعزيز التغيير، وبناءً على هذه المعلومات، قام باس ببناء استبانة كاملة  
للقيادة متعددة العوامل، والتي تتضمن أسئلة تقييم إدراكات المرؤوسين لأساليب القيادين التحويلية  
والتبادلية، وفيما بعد، أضاف باس (Bass, 1990) نمط القيادة المتساهلة كمجال ثالث لهذه الاستبانة  
( الدهشان، 2018؛ الخصاونة، 2012).

أما استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X) في الصيغة (5)، فقد تم نشرها في عام 1995  
وتكونت من 36 فقرة تصف أنماط السلوك القيادي، حيث كانت عشرون فقرة مرتبطة بالقيادة  
التحويلية، وثمانية فقرات مرتبطة بالقيادة التبادلية، وثمانية فقرات مرتبطة بالقيادة المتساهلة (Bass  
& Avolio, 2004).

تعتبر الأنماط القيادية المشمولة في نطاق القيادة متعددة العوامل، وهي التحويلية، التبادلية،  
والتساهلية، من بين الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، وفيما يلي شرح لهذه الأنماط الثلاثة:

## 1- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

يعد مصطلح القيادة التحويلية من مصطلحات القيادة الحديثة في السياق الإداري، ويتمتع بمكانة  
بارزة كواحد من أساليب القيادة متعددة العوامل، إذ ظهر هذا المصطلح في أواخر القرن الماضي

بفضل العالم الأمريكي جيمس بيرنز (Games Burns) الذي أدرك أهمية وجود قادة ذوي تأثير لديهم رؤية ورسالة مشتركة تجاه المؤسسة، حيث يتسم القادة التحويليون بقدرتهم على تحفيز وتنمية مهارات ودافعية المرؤوسين؛ مما يعزز العلاقات الإنسانية ويعزز الإبداع والإنتاجية في بيئة العمل. وتعتبر القيادة التحويلية أسلوبًا يعزز الولاء للمؤسسة ويشجع على المشاركة الفعّالة، مما يجعل كل فرد يشعر بأهمية إسهامه في تحقيق النجاح، ويشير باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2002) المشار إليه في (المعاني، 2013)) إلى أن القيادة التحويلية لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، بل يمكن أن تكون موجودة على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة.

وفي هذا العصر، تُعتبر القيادة التحويلية واحدة من أشهر النظريات القيادية التي تُستخدم لتحويل المؤسسات، حيث تلبي احتياجات المنظمات التي تخضع لتغييرات جذرية من خلال إقناع الموظفين بأهمية النظر إلى مصلحة المؤسسة على المدى الطويل، وتعتبر مناسبة لمواجهة التحديات الراهنة (السليحات، 2022).

### مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت تعريفات القيادة التحويلية؛ لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين حولها، والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة، وربما تعود الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه لكل باحث، وعلى الرغم من ذلك فقد اتفقوا على ضرورة الأخذ بهذه النظرية، ومن تعريفات الباحثين للقيادة التحويلية:

- عرّفها بيرنز (Burns, 1978) المشار إليه في (فرحي، 2020) بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

- وعرفها لاشوي (Lashway, 1996) المشار إليه في (الدهشان، 2018) بأنها: المقدرة على إلهام العاملين للنظر إلى أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة، وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفاعل وبين عاملين لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملهم.
  - وعرفها أفوليو (Avolio et al, 2004) المشار إليه في (المعاني، 2013) أنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير.
  - وعرفها تراكي (Tracy, 1998) المشار إليه في (بوطرفة، 2016) بأنها: القيادة التي تشجع الأتباع وتنشطهم بتعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والتي يمكن رؤيتها من منظور المستوى الجزئي كعملية التأثير على الأفراد، ومن منظور المستوى الكلي عن طريق عملية قوة تحريك لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح المنظمات.
  - وعرفها نورثوس (Northouse, 2013) المشار إليه في (بوطرفة، 2016) بأنها: القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - وتعرف أيضا بأنها: مجموع من القدرات والطاقات التي تسمح بالتغيير وتحقيق التغيير بصورة فعالة ( التيجاني، 2020).
  - وتعرف أنها: القيادة التي تحول المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، من خلال تعزيز قيم التغيير، وتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، والتركيز على القيم المشتركة قصد تحقيق الغايات المنشودة (التيجاني، 2020).
- من خلال التعريفات السابقة، يتضح أن نمط القيادة التحويلية يمثل تطورا حديثا يتجاوز المفاهيم التقليدية للقيادة المبنية على التحكم والأمر وتبادل المنافع، بدلاً من ذلك، يركز هذا

النمط على تعزيز وتنمية قدرات العاملين، ويسعى لغرس الثقة وإشراكهم في عمليات القيادة، ويهدف إلى خلق تناغم بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، مما يعزز التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما يعتبر هذا النهج دافعاً لتحفيز روح الحماسة والتفاني بين العاملين، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعّال، وبفعل هذه الخصائص، تعد القيادة التحويلية ضرورة في سياق القرن الحادي والعشرين، حيث يتجسد تطلع المؤسسات نحو نماذج قيادية تشجع على التفاعل والتطوير .

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة التي تركز على تحفيز وتحول المرؤوسين من خلال إثارة دافعيتهم وتنمية قدراتهم، والتي يعمل القائد التحويلي فيها على إلهام وتشجيع الأفراد لتحقيق أقصى إمكانياتهم من خلال سعيه إلى تعزيز روح الفريق والتفاعل الإيجابي.

### **أهمية القيادة التحويلية:**

شهدت القيادة التحويلية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين منذ بداية التسعينات في إطار عمليات إصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان لها تأثيرٌ مباشرٌ أو غير مباشر على مجموعة من نتائج التعليم في ظل ظروف صعبة، حيث تسببت في تغيير اتجاهات ودوافع المعلمين وقيمهم تجاه مؤسساتهم ومجتمعاتهم، حيث تركز القيادة التحويلية على أهدافها وبرامجها وسياساتها، مما جعل النظر إليها أمراً ضرورياً في العصر الحديث، الذي يتميز بالسرعة والتطور التكنولوجي (السليحات، 2022).

تعتبر القيادة التحويلية ذات أهمية متزايدة في ظل التحديات والمتطلبات المتنوعة التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي، إذ يُشدد على ضرورة تعيين قادة يمتلكون رؤية قوية وواضحة، ويحظون

بثقة كبيرة ومصداقية تمكنهم من التأثير بفعالية في آراء واعتقادات المرؤوسين، ويعمل هؤلاء القادة على تحفيز فرق العمل لتطوير مهاراتها وقدراتها، ويشجعون على اعتماد أساليب وأنظمة جديدة في العمل، ولذلك، يُقِيم نجاح المؤسسات في الوقت الحالي بناءً على قدرتها على تحقيق أهدافها والمضي قدماً في مسيرة النمو والازدهار (القببسي و عطية، 2018).

وتظهر أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية، وفقاً لسيرجيو فاني (Sergiovanni, 1995، المشار إليه في (التيجاني، 2020) من خلال:

1. تُعَدّ القيادة التحويلية فناً إدارياً يتضمن أساليب ذات أهمية كبيرة، مثل تفويض الصلاحيات وتمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم.

2. تبرز الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية لنقل المعرفة المكتسبة من الخبرة في العمل بالمؤسسات التربوية، حيث يتطور القائد التحويلي ويتحسن من خلال التدريب.

3. تعمل هذه القيادة على تعزيز أداء المؤسسة والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

4. تشجع القيادة التحويلية على تعزيز القيم والمعتقدات لدى العاملين، وتحقيق رغباتهم وتلبية حاجاتهم، مما يُعزّز شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.

بشكل عام، يرى الباحث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً فعالاً في إحداث التغيير في المؤسسات، مواكبة لتطورات العصر ومتناسبة مع التغيرات في بيئة العمل واحتياجات ورغبات الموظفين، وتساعد هذه القيادة القائد في تحديد رؤية واضحة للمؤسسة، وتعزيز تمكين المرؤوسين، وتعزيز ثقتهم في المؤسسة والقيادة وانتمائهم لها.



## أبعاد القيادة التحويلية:

تعتمد القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية على أبعاد ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيراً، حيث اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وهي:

### 1- التأثير المثالي (الكاريزما): (Influence Idealized Charisma)

وهو ما يظهره القائد من مشاعر احترام للتابعين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها (صياحي، 2018؛ الدهشان، 2018).

وتعبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وتعترف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، ويتمثل ذلك في سلوكيات القائد التي تثير إعجاب واحترام المرؤوسين من خلال تصرفه بأخلاق عالية في العمل وإيثار يظهر من خلال تقديمه مصالح التابعين على مصالحه الشخصية، وانخراطه إلى جانبهم في التحديات والمخاطر، ومتجنباً استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية، مما يكسبه احترام الآخرين وثقتهم (التيجاني، 2020).

### 2- الحافز الإلهامي (الدافع الإلهامي): (Inspirational motivation)

عرف الصياحي (2018) الدافع الإلهامي على أنه: " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول".

من خلال هذا التعريف فإن القائد التحويلي يسعى لإيصال توقعاته للتابعين بهدف تحفيزهم على المشاركة في تحقيق الأهداف، لما في ذلك من منفعة لهم وللمؤسسة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم.

فالقادة التحويليون في إطار هذا يثيرون مرؤوسيهم بالمسؤوليات الجديدة، متفائلين بالمستقبل، ويغرسون الثقة لديهم بحتمية تحقيق الأهداف، ومهام المنظمة سوف تنجز، فهم بذلك يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة، واثقين بإمكانات قائدهم لتجاوز العقبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة (التيجاني، 2020).

### 3- الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي Intellectual stimulation or creative encouragement

يعرف العامري (2002) الاستثارة الفكرية بأنها: " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها".

من خلال التعريف فإن الاستثارة الفكرية تجعل القائد أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك فهو يسعى لزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني اقتراحات جديدة لحل المشكلات، وقبول الأفكار المبتكرة.

تعتبر الاستثارة الفكرية أداة للإبداع يتم استخدامها كثيراً في المنظمات لإيجاد الحلول لمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي، فهو يعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة (الصياحي، 2018؛ الدهشان، 2018).

### 4- الاعتبارية الفردية : Individualized Considération

يقصد بها أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات التابعين، وعليه إدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق

مزيد من التطور والنمو. والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم، ويقوم بتفويض الصلاحيات بالمهام كوسيلة لتنمية التابعين، ويتبع التفويض مراقبة ومتابعة للتعرف على ما إذا كان التابعون بحاجة إلى توجيه وتقييم (حساب، 2021). فالاعتبارية الفردية تدل على مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم باحترام متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور (فالح ولاوسين، 2020، غزاونة، 2017).

مما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تتجاوز مفاهيم وممارسات القيادة التقليدية المبنية على تبادل المنافع والمصالح إلى تقديم الرعاية المتميزة والاهتمام الواعي بكل العاملين دون شروط مما يساعد على تفجير طاقاتهم وإشعال روح الحماس والتنافس الإيجابي فيما بينهم وتعمل على تقانيمهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك يرى الباحث أن أبعاد القيادة التحويلية متداخلة مع بعضها البعض، ولا يمكن فصلها، حيث تشكل مجموعها ملامح بارزة للقيادة التحويلية، باعتبارها نمطا يتضمن رؤية مستقبلية للمنظمة، ويعطي شعورا بالهدف المنشود لمن يشاركون في بناء الرؤية وتبنيها.

### صفات القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بمجموعة من السمات، وذلك من خلال محاور العمل الأساسية، وهي: الحاجة إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، توحيد المفاهيم في العمل، وبناء فريق العمل، وتلبية احتياجات الأفراد الإنسانية والعملية والتوفيق بينهما بما يتناسب مع ظروف العمل، ومن أبرز سمات القائد التحويلي (الشمري، 2023):

- 1- القدرة على بناء علاقات مميزة مع فريق العمل، من خلال المواقف العملية، وتلبية حاجات العاملين ورغباتهم بما يتناسب مع مصلحة العمل.
- 2- يمتلك مهارة الاتصال والتواصل، حيث يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله .
- 3- يمتلك موهبة الإبداع والابتكار، وفن التعامل مع الآخرين من حيث تشجيعهم وتحفيزهم، ويمثل القدوة الحسنة لهم باستمرار .
- 4- القدرة على التخطيط للعمل ومشاركة العاملين في تنفيذ المهام وإنجازها، ومتابعة الأعمال والسعي لتطويرها وتحسينها .
- 5- القدرة على التركيز والانتباه، فليديه القدرة على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها .
- 6- يتسم بتحمل المخاطرة، فهو صاحب موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا .
- 7- الثقة بالنفس وبالآخرين، فيتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيدا عن التسلسل والديكتاتورية، وذلك بتفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين صنع القرارات .

## أهداف القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق الثقافة المهنية والتخصصية في العمل، وزيادة الاتصال والتواصل بين العاملين من خلال التشاركية وبت روح التعاون، ومن أهم أهداف القيادة التحويلية كما يشير إليها (الرفاعي، 2013؛ سميرات ومقابلة، 2014):

1- تحسين العمل وتطويره المستمر وتفويض الصلاحيات، وذلك من خلال تشجيع العاملين

على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية.

2- جعل العاملين يقومون بابتكار طرق إبداعية لحل المشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على

الانخراط في أنشطة جديدة.

3- زيادة الإنتاجية في العمل والنمو الداخلي في المؤسسة، وذلك من خلال إشراك العاملين في

وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة.

4- تنمية قدرات العاملين ومواهبهم من خلال التدريب وإشراكهم في الندوات وورش العمل الخاصة

بمجالهم.

5- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع

مهامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق، وترسخ مناخا تعاونيا باعثا على التميز والإبداع.

مما سبق يرى الباحث أن القادة التحويليين يمتلكون رؤية واضحة يعملون على تحقيقها من

خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، ويلهمون تابعيهم ليقدموا المصالح العامة

على مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفزون العاملين ويشجعونهم على الإبداع وهم بذلك يتحملون

المسؤولية والمخاطر الناشئة عن إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على اتباع الطرق

المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، ويشركهم في صناعة القرارات ويمكنهم من مزاوله بعض

الصلاحيات لتدريبهم على القيادة .

## 2- القيادة التبادلية: Transactional Leadership

تعتبر القيادة التبادلية من الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام الباحثين في ميدان القيادة، كونها تمثل أسلوباً قيادياً جديداً يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء والتابعين بشكل يحقق التفاعل الإيجابي بينهما بما يعود على المؤسسة وعلى أفرادها بالفائدة (يوسف، 2017).

### مفهوم القيادة التبادلية:

تعددت تعريفات القيادة التبادلية لدى التربويين والباحثين، والتي اختلفت باختلاف وجهات النظر والمنطلقات العلمية للباحثين، ومن هذه التعريفات:

- عرّفها أفوليو ويمارينو (Avolio & Yammarino, 2002) المشار إليهما في (المصنوع و الواحد، 2020) بأنها سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد". (المصنوع والواحد، 2020، 424).
- وعرّفها بيرنز (Burns) المشار إليه في (الروسان، 2017) "بأنها عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين" (الروسان، 2017، 186).
- وعرّفها هورسفال (Horsfall) المشار إليه في (المصنوع والواحد، 2020) بأنها نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من

جهة أخرى في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية" (المصنوع والواحد، 2020، 425).

- وعزفها تروفن (Trufin) المشار إليه في (الروسان، 2017) بأنها نمط من القيادة قائم على القيم المتصلة بعملية التبادل بين القائد والمرؤوسين من أجل المنظمة ((الروسان، 2017، 186).

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن القيادة التبادلية نمط قيادي قائم على تبادل المنافع والمصالح المشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف، والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تكون هذه العلاقات مؤقتة، وقصيرة، لا سيما أن استجابة المرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة لا تكون نابعة من الذات بل لتحقيق مصلحة محددة.

### خصائص القيادة التبادلية:

تمثل القيادة التبادلية نموذجاً حديثاً للقيادة، الذي يعتمد على التفاعل الفعّال والتبادل الدائم بين أفراد المجموعة، حيث تتسم القيادة التبادلية بمجموعة من الخصائص، منها: التفاعل والتبادل، حيث تقوم على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطة توضح فيها المطلوب من المرؤوسين، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال (السليمات، 2020).

ومن خصائص القيادة التبادلية المرونة والتكيف، حيث تتميز بالقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية، والمواقف والظروف المتغيرة، مما يجعلها طريقة قيادية ملائمة للظروف المتغيرة، وتتسم

بالمشاركة في اتخاذ القرار، حيث يشارك الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستدامة ومدروسة تعكس آراء واحتياجات الجميع (الزعبي والبطاينة، 2014).

وتتسم هذه القيادة بتطوير المهارات الشخصية والاستفادة من تنوع المهارات داخل المجموعة، كما تقوم على بناء علاقات بين أفراد المجموعة وتعزيزها، وتعمل على تعزيز روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد (هديب، 2018).

باختصار، تقوم القيادة التبادلية على بناء علاقات قوية، وتعزيز التفاعل والتعاون لتحقيق النجاح المشترك في إطار من الشفافية والمشاركة.

### صفات القائد التبادلي:

يدعم القائد التبادلي المرؤوسين بشروط المعايير الشرعية والترغيب، ويركز على النوع، ويتبع أحياناً أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، ويقوم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين، ووضع قائمة على أساس التبادل بين القائد والمرؤوسين، ومن صفات القائد التبادلي كما يذكرها (الشيلي والسيد، 2020):

- يقوم بتحديد الأهداف والإجراءات ومتابعة تنفيذها من قبل المرؤوسين.
  - التعاون مع المرؤوسين من خلال تبادل إنجازاتهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب.
  - إيجاد وكشف الانحرافات في العمل، واتخاذ إجراءات تصحيحها.
- يتضح مما سبق أن خصائص القائد التبادلي تتمثل بتحديد واجبات ومهام المرؤوسين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ومنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وتنبيه وتوجيه الانحرافات بإجراءات تصحيحية.



## أهمية القيادة التبادلية:

تكمن أهمية القيادة التبادلية في تشجيعها العاملين المتميزين في المؤسسات وتحسين عملهم، وتشجيع الآخرين للتميز، حيث تسهم في الرضا الوظيفي وتلبية احتياجات التابعين، مما يؤدي إلى تحسين الدافعية نحو العمل ورفع مستواها، مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، ودفع المسؤولين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيا (هديب، 2018؛ الدهشان، 2018).

كما أن أهمية القيادة التبادلية تبرز من خلال دورها في تحقيق أهداف المنظمة، وتنشيط العاملين، ورفع القيمة الذاتية للتابعين، والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتواءم مع الأهداف العامة والخاصة للمنظمة، ووجود التحفيز والتشجيع القائم على المنفعة للعمل، والعمل على إشباع حاجات العاملين ومتطلباتهم لتحقيق الأهداف والأداء المرغوب فيه (السليمان، 2020؛ الدهشان، 2020).

## أهداف القيادة التبادلية:

تهدف القيادة التبادلية إلى تلبية احتياجات العاملين؛ لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل من

أجل المحافظة على المؤسسة، ومن أهم أهدافها (غانم، 2017؛ هديب، 2018):

1- تنمية قدرات العاملين مهنيا، وتلبية حاجاتهم، وزيادة مهارات المديرين، والمحافظة على

نظام العمل واستقرار المنظمة.

2- توجيه جهود العاملين نحو العمل؛ لإنجاز أهداف المؤسسة، وذلك بتوضيح أدوار العاملين

ومتطلبات إنجاز المهمة.

3- تقديم مكافآت مشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، وذلك بتحديد متطلبات الحصول على

المكافأة، واتخاذ إجراءات وقائية قبل وقوع المشكلات.

## أبعاد القيادة التبادلية:

تعمل القيادة التبادلية على مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل، فهي علاقة تبادلية بين القائد والتابعين بحيث يكون لكل منهما منفعة، فقد حدد باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004) المشار إليهما في (الدهشان، 2018) أبعاد القيادة التبادلية بثلاثة أبعاد، وهي:

### 1- المكافأة المحتملة (المشروطة) (Contingent Reward) :

سميت المكافأة المحتملة أو المشروطة بهذا الاسم؛ لعدم تدخل القائد بعمل الأتباع ما داموا يمارسون عملهم بموجب معايير أداء محددة، كما أن لرقابة الشديدة لا يستخدمها إلا حين حدوث حالة من انخفاض مستوى الأداء عن المعايير الموضوعية، أو حدوث خطأ في أثناء القيام بالعمل؛ مما يتطلب تدخله لتصحيح الخطأ (الجمعي، 2014؛ الشريف، 2022).

ذكر أفوليو وباس (Avolio, & Bass, 2004) أن هذا البعد يتضمن مكافآت للأتباع

عندما يكون مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلالها التعزيز الإيجابي للتفاعل والتبادل مع الأتباع

بما يساعد في تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

فالقيادة في بعد المكافأة المشروطة يمتلكون قدرة على إيضاح ما يمكن أن يحصل عليه الأتباع

حال تحقيقهم الأهداف، ويتميز القائد التبادلي بالفاعلية في تحفيز الأتباع لتحقيق الإنجاز بمعدلات

عالية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتحسين نموهم المهني (الخصاونة، 2012؛ الشريف،

2022).

## 2- الإدارة بالاستثناء (إيجابية): (Management by Exception (Active))

يتمتع القائد التبادلي في هذا النمط السلوكي بالنشاط، حيث يقضي وقتاً في مراقبة العمل ومتابعته أثناء الانجاز وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء والتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها؛ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها. ( Northouse, ) (2013).

وبذلك يكون للتغذية الراجعة دور مهم في إنجاح هذا النمط من الإدارة، على أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد من أجل تعزيز ودعم ما تم تحقيقه من إنجاز.

## 3- الإدارة بالاستثناء (السلبية): (Management by Exception (passive))

يعتبر هذا النمط على النقيض للنمط السابق، فالقائد الذي يستخدم هذا النمط يتدخل عند حصول الأخطاء أو تقصير المرؤوسين في أداء مهامهم، حيث يلجأ بعض القادة لهذا النوع من النمط عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، ويكتفون بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء، وهذا يعني انتظار ظهور نتائج الأعمال ومن ثم تقييمها وتصحيح ما ظهر فيها من أخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية إذا اقتضى الموقف ذلك (الشيلي والسيد، 2020؛ مصنوعة والواحد، 2020).

## القيادة المتساهلة: (Laissez-Faire Leadership)

تعد هذه القيادة نادرة جداً في المنظمات المعاصرة كونها تحمل في طياتها الفشل، وتسمى بالقيادة الترسلية أو الفوضوية أو الحرة، حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالفوضى وعدم وضوح الأهداف؛ لأن القائد في هذا النمط يقوم بمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز

العمل بالأساليب التي يختارونها، فيتوسع بتفويض سلطاته، تاركا حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد المتساهل بحكم المستشار لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة (طحطوح، 2016؛ الدهشان، 2018).

### مفهوم القيادة المتساهلة:

عرّفها المومني (2008) "بأنها القيادة التي تعني عدم التدخل في مجريات العمل، ولا تسهم في وضع أساليب أو تحديد أهداف في تسيير شؤون العاملين، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه الظروف، ولا تؤدي دورا يذكر في إثارة دافعية العاملين ولا توظيف طاقاتهم لصالح العمل".

إن القادة الذين يستخدمون الأسلوب المتساهل يعتمدون مدخل دعه يفعل ما يشاء، حيث يكون تفاعل القائد مع الأتباع قليلا أحيانا، وأحيانا أخرى لا يوجد تفاعل، فهو يتنازل عن المسؤولية ويؤجل القرارات، ولا يقوم بتزويد التابعين بتغذية راجعة لعمالهم، لذلك لا يعتبر القادة المتساهلون قادة؛ لأنهم يتهربون من تحمل المسؤولية (Northouse, 2013). والقيادة التساهلية أسلوب قيادي يتمثل بسياسة عدم التدخل، والقائد التساهلي بناء على ذلك يقوم بمنح التابعين حرية مطلقة لإنجاز مهامهم، يقدم توجيهات قليلة في بداية المهمة، ويقدم تغذية راجعة قليلة أو معدومة بعد نهاية المهمة (Bass, 1990).

بناء على ذلك فإن هذا النمط من القيادة لا يكسب العاملين مهارات جديدة، ولا يرتقي بمستواهم المهني، ونتيجة لذلك ينحرف هذا النمط عن مقومات الفكر الإداري المعاصر، ويسبب الفوضى والخلل الإداري في المؤسسة، ويعيقها عن تحقيق أهدافها.

## خصائص نمط القيادة المتساهلة:

أشار ناجرثينام (Nagarathinam, 2020) المشار إليه في الغامدي (2022) إلى أن هذه

القيادة تركز على الفرد العامل في أداء العمل، ومن خصائص هذا النمط:

- توفر القيادة في هذا النمط الظروف الملائمة، وتعطي أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة

نشاطاتهم، وإصدار القرارات، واتباع الإجراءات؛ مما يدفع الموظفين لبذل قصارى جهودهم، وتحقيق

الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة من خلال استقلاليتهم في العمل.

- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق من قبل القائد.

- يعتمد نجاح هذا النمط على تابعين ذوي مستوى عال من الكفاءة، وتحمل المسؤولية، والثقة

بالنفس لأداء المهام المطلوبة.

- يتوقع من أعضاء المجموعة حل المشكلات بأنفسهم.

- لا يتحمل القادة مسؤولية قرارات التابعين.

## مآخذ نمط القيادة المتساهلة:

من المآخذ على القيادة المتساهلة التي أجمع عليها التربويون ( طحطوح، 2016):

- نمط غير فعّال، ونادر الحدوث في المجال العملي، حيث يشجع على التهرب من المسؤولية،

ويضعف الاهتمام بالعمل.

- تكون الآراء في العمل متضاربة، ويتيح المجال لمحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه

- عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب للعمل، حيث يسوده عدم الاستقرار، واللامبالاة.

- يفترق هذا النمط لمنهجية واضحة، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفون.

- ينظر إلى القائد على أنه غير مبال؛ مما يفقده احترام الموظفين.
- عدم تحقق أهداف المؤسسة، وتدني الإنتاجية، لعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة.

### سمات القائد المتساهل:

يتصف القائد في هذا النمط بعدد من السمات التي أشار إليها الشريف (2012) منها: ضعف الشخصية مما يؤدي إلى ظهور شخصية أخرى قوية من المستويات الإدارية الأقل؛ مما يجعل شخصية القائد المتساهل مغيبة، الأمر الذي يؤدي إلى التردد وعدم الجرأة في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة، وقلة التوجيه للعاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور والقضايا والموضوعات التي تعرض عليه، وشعور التابعين بالتيه والقلق وعدم القدرة على التصرف، وانعدام العمل بروح الفريق الواحد، وضعف الإنتاجية قياساً مع الأنماط القيادية الأخرى.

### ثانياً: التماثل التنظيمي:

تتفرد كل مؤسسة بمواردها البشرية، التي تتمتع بالمعرفة والمهارات والقدرات الفريدة، وتُعد الموارد البشرية أحد الأصول الرئيسية التي تمنح المؤسسة تفوقاً تنافسياً. أصبح من الضروري للمؤسسات العمل على استغلال جميع القوى العاملة المتاحة لديها، سواء لضمان الاكتفاء أو تحقيق النمو المستدام ( محمد، 2021).

يتطلب تحقيق رؤية المؤسسة الاهتمام بإدارة الأفراد والسلوك التنظيمي في بيئة الأعمال، حيث يتأثر السلوك التنظيمي بدرجة ارتباط الفرد بالمنظمة ومدى تماثله معها، ويُعتبر هذا التفاعل بين الفرد والمنظمة بمصطلح "التماثل التنظيمي". يُعتبر هذا المصطلح أحد الوسائل الأساسية والحديثة في مجال السلوك الإداري، ويُعد موضوعاً هاماً في دراسة السلوك التنظيمي ( عبد العزيز، 2019).

## 1-نشأة التماثل التنظيمي:

بدأت أول دراسة تجريبية حول التماثل التنظيمي في أواخر الخمسينات من القرن الماضي، حيث قام مورتون دويتش (Morton Deutsch) في عام 1958 بإجراء دراسة عن التماثل باستخدام العاب ذات مزيج من الدوافع في تجارب مخبرية، شملت هذه التجارب مشاركة أشخاص غرباء عن بعضهم البعض، حيث قام بتعريف التماثل من خلال سلوكيات محددة، مشيراً إلى وجود التماثل عندما يتعاون اللاعبون وذلك عبر حساب المنافع والخسائر المترتبة على هذا التعاون (الدائم، 2016؛ العمري والبطاح، 2018).

تعود جذور مفهوم التماثل التنظيمي إلى النظرية السياسية لـ لازويل (Lasswell, 1965) التي ركزت بشكل كبير على تماثل الجماهير، مما يؤدي إلى تشكل عدة هويات، مثل الهوية القومية، وقد اعتمد لازويل (Lasswell) على أسلوب التحليل النفسي الذي طوره فرويد، حيث حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية، واستخدم مصطلح التماثل للإشارة إلى التوحد والاتحاد للشخص مع شيء آخر أو مع مجموعة أو فكرة معينة (الشمري، والمقدادي، 2017).

استخدم العالم (Foot) مصطلح التماثل لأول مرة في السياق التنظيمي عام 1951، حيث اعتبر أن التماثل التنظيمي يشكل عنصراً أساسياً في تحفيز الأفراد (مرابط، 2015)

## مفهوم التماثل التنظيمي:

التماثل لغة: يعبر مصطلح "التماثل" عن الشبه والتطابق بين الأشياء، ويشير إلى الاقتران والتشابه في صفات معينة، حيث يُماثل شيئاً آخر إذا كان يتشابه معه في اللون، أو الطعم، أو غيرها من الخصائص، ويكون التماثل عبارة عن توافق بين العناصر المقارنة، حيث يكون لديهما صفات متطابقة (ابن منظور، 2000).

## التماثل التنظيمي اصطلاحاً:

عكس مفهوم التماثل التنظيم اهتمام العديد من الباحثين، وتتنوع التعاريف حوله، حيث تعددت

وجهات النظر في تعريفه:

يُعرّف التماثل التنظيمي بأنه التوافق أو التناغم مع هوية المنظمة، حيث يعرف الموظف نفسه ويتماشى مع مفاهيم المؤسسة التي يعتبر نفسه جزءاً منها، ويُشير إلى درجة تطابق الفرد لنفسه مع سمات تحدد هوية المؤسسة (الغزالي والعبادي، 2013).

ويرى هال وشينييد ونيجيرن ( Hall, Schnide & Nygren, 1970 ) المشار إليه في (مرابط، 2015) بأنه "تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة بالفرد". وعرفه جونسون وجونسون وهيمبرغ (Johnson, Johnson, & Hemberg, 1999) المشار إليه في (مرابط، 2015) بأنه " عملية يتم بها الإقناع داخليا وخارجيا للموظفين العاملين، وتتم العملية من خلال اندماج رغبات الموظفين مع رغبات وتطلعات المنظمة، مما ينتج عنه حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات".

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن مفهوم التماثل التنظيمي يتركز بشكل رئيس على اندماج الموظف مع مؤسسته وكيفية رؤيته لذاته من خلال هذه المؤسسة.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف التماثل التنظيمي على أنه التشابه الكامل أو الدقيق بين العامل ومؤسسته في سبعة جوانب هي الأهداف، والمبادئ، والاتجاهات، والقيم، والإدراك، والثقافات، والحاجات والرغبات. ونتيجة لذلك، يظهر التماثل التنظيمي كدرجة عالية من التناغم والاندماج، حيث يشعر الموظف بالانتماء والتفاعل القوي مع مؤسسته إلى حد تعريف الفرد لنفسه بنفس خصائص وطابع المؤسسة.



## أهمية التماثل التنظيمي:

يعد وجود التماثل التنظيمي في المؤسسة سمةً أساسيةً للمنظمات الناجحة، نظرًا لتأثيره الإيجابي على أداء الموظفين، وتتجلى أهمية التماثل التنظيمي في تفضيل المصلحة العامة على الخاصة أثناء اتخاذ قرارات المؤسسة، ويعزز التماثل التنظيمي الأداء والدافع العالي، ويقلل من الصراعات والتناقضات، ويعزز درجة الولاء والتعاون بين الموظفين، مع التركيز على العمل كفريق متكامل، كما ويساهم في رفع مكانة المؤسسة في المجتمع وإظهار ميزات التنافسية، مما ينتج عنه شعور الموظفين بالرضا الوظيفي والرغبة في العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء واجباتهم (العمرى والبطاح، 2018؛ العزب، 2019).

وتظهر أهمية التماثل التنظيمي من خلال توفير العديد من المنافع للمنظمات، من بينها الالتزام والدافعية والمواطنة التنظيمية، كما يساهم في تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة ويلعب دورًا محوريًا في عمليات اتخاذ القرارات، حيث يشجع انتماء الفرد للمؤسسة على اتخاذ القرارات المتناسبة مع أهداف العمل، حيث ينجم عن التماثل التنظيمي فوائد عديدة يمكن للفرد تحقيقها، مثل تعزيز احترامه، وتحقيق السمو فوق الذات، وإضفاء معنى لحياته، وتعزيز انتمائه للمنظمة، إضافة إلى تعزيز مستوى الطموح لدى الأفراد العاملين (عيد، 2022)، (Mael and Ashforth, 2001).

## أبعاد التماثل التنظيمي:

تأتي أبعاد التماثل التنظيمي كمفهوم متعدد الجوانب، يمكن تقسيمه إلى عدة عناصر أو أبعاد تعكس التشابه بين الفرد والمؤسسة، وأشار معظم التربويين إلى أن التماثل التنظيمي يتضمن الأبعاد الآتية:

### أ- التشابه Similarity:

يعد من الأبعاد الحيوية لتحقيق التماثل التنظيمي بنجاح، إذ يتجلى هذا الأمر عندما يدرك الأفراد التشابه بين أهدافهم ومعايير سلوكهم وبين الأفراد الآخرين في المنظمة، ويتفاعل الأفراد مع فكرة تداخل خصائص المنظمة مع خصائصهم في مجموعة العمل، وهذا يتعلق بالعمل الفصلي، والتفاعل المباشر، والتفضيلات الشخصية، وحتى التاريخ والمصير المشترك، كما يتأثر تماثل الفرد مع المجموعة بتركيبة مجموعة العمل، ولكن يعتمد بشكل رئيسي على تشابه الاهتمامات الشخصية وممارسة الأنشطة نفسها التي تمارسها المجموعة (الدائم، 2016؛ العمري والبطاح، 2018).

### ب- الولاء التنظيمي Loyalty Organizational:

هو الرباط الإيجابي العميق الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته، حيث يُظهر هذا الشعور الوجداني والإيجابي نفسه من خلال أداء الفرد لواجباته بكفاءة، حتى في غياب الرقابة، واستمراره في الالتزام بالمهام رغم غياب الحوافز المادية والمعنوية. يشمل الولاء التنظيمي أيضًا رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة حتى في ظل توفر ظروف أفضل خارجها، وبمعنى آخر، يُظهر الولاء التنظيمي مدى اندماج الفرد داخل المنظمة ومدى دعمه لها، بالإضافة إلى استعداده

للدفاع عنها (Reese, 2014). يمكن القول إن الولاء التنظيمي يشمل توجهاً عاماً نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية للمنظمة، حيث يظهر الفرد التزامه نحو هذه القيم والأهداف بشكل إيجابي. يتجلى هذا التزام في شعور الفرد بفقدان جزء من هويته الشخصية في حال مغادرته للمنظمة، مما يعكس الولاء كأحد العناصر المؤثرة في تشكيل هويته الشخصية (الرشيد، 2003؛ العمري والبطاح، 2018).

### ج- العضوية (الانتماء) (Membership Belonging):

يعد الانتماء أحد العناصر الحيوية التي تحدد نجاح المؤسسات أو فشلها، ويُعتبر هذا العنصر المعيار الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما يظهر الانتماء كشكل من أشكال الالتصاق النفسي، حيث يحدث عندما يتسم أعضاء المؤسسة بالخصائص المميزة لها، حيث يتطلب الانتماء أن يشعر الفرد بأنه جزء من مجموعة تربطها مصالح مشتركة، ويتجلى ذلك من خلال العلاقات والتواصل والتفاعل بين الأفراد، ويتسم الانتماء بوجود تضامن بين الأفراد الذين يشتركون في قيم وأهداف المؤسسة، حيث يعملون جميعاً على تحقيق تلك الأهداف والمشاركة الفعالة في جميع نشاطات العمل لتحقيق أعلى مستوى للمؤسسة (عيد، 2022).

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن هذه الأبعاد تساهم في تحديد مدى التماثل التنظيمي وكيفية اندماج الأفراد داخل بيئتهم في العمل، مما يؤثر على أدائهم والتفاعل في سياق المؤسسة.

## نظريات التماثل التنظيمي:

إن التناول النظري "لمفهوم التماثل التنظيمي" يصب في مقاربتين، إحداهما كلاسيكية الاتجاه تعتمد على تفعيل التماثل التنظيمي كسلوك اجتماعي، كما أتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام.

### 1- النظريات الكلاسيكية للتماثل التنظيمي:

أ - نظرية الهوية الاجتماعية: تعد نظرية الهوية الاجتماعية أحد الركائز الرئيسية لفهم اتجاهات الفرد وسلوكه داخل المنظمة، وتركز هذه النظرية على كيفية تصوّر الفرد لانتمائه للجماعة وكيفية تأثير ذلك على سلوكه، وتعرّف الهوية الاجتماعية باعتبارها "الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ من معرفة الفرد بعضويته في جماعة أو مجموعة اجتماعية معينة من خلال الأهمية النفسية المتصلة بتلك العضوية" (Tajfe, 1978).

وتوضح نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد لا يرتبطون ببعضهم كأفراد بشكل فردي، بل المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، وتبرز هذه النظرية أهمية عضوية المجموعة كجزء أساسي من مفهوم الفرد لذاته (العمرى والبطاح، 2018).

ب - نظرية الدرجات المختلفة للتماثل الاجتماعي: تركز على الفكرة التي تقول: إن المنظمة تُعتبر جماعة عمل جاذبة بما يكفي لجعل الفرد يتماشى أو يتماثل مع الجماعة، وفي هذا السياق، يُعتبر التصنيف غير ثابت، إذ لا يتم تحديده بناءً على الجماعة فقط، بل يعتمد على الظروف التي يعيشها الفرد، ويجعل هذا النهج الجماعة موضوع جذب أو تنفير للأفراد، ويأخذ في اعتباره التجارب التي يخوضها الفرد داخل السياق العمل وكيف يؤثر ذلك على انتمائه أو تصادمه مع

جماعة العمل. وبالتالي، يركز الباحثون في هذا النطاق على دراسة تأثير الانتماء على أداء الجماعة بدرجات متفاوتة (Chédotel. F. 2012).

## 2- النظريات الحديثة للتمائل التنظيمي :

توجهت النظريات الحديثة في سياق النسق المفتوح للمنظمات نحو تحقيق توازن بين العناصر المختلفة، وقدمت ذلك النظرية الوظيفية، واستكملت النظرية التفسيرية والبنائية من خلال تفعيل مفهوم التماثل التنظيمي على أساس اجتماعي واقتصادي ( مرابط، 2015؛ العمري والبطاح، 2018).

أ- النظرية الوظيفية: حاولت النظرية الوظيفية تحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساهم في تحليل كيفية دخول الأفراد واندماجهم في ثقافة المنظمة، وذلك وفقاً للقواعد التي تم اختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات.

ب- النظرية البنائية: يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد أن الهوية المهنية هي مجرد وهم أو فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة.

ج- النظرية التفسيرية: تفترض هذه المقاربة عدم وجود للتماثل التنظيمي، ولكن ذلك لا يمنع تطوير الأفراد لفهم التماثل، وتحت عنوان الهوية من خلال تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، مما يعني تحليل الطريقة التي بنيت بها هذه التماثلات.

## العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر في مستوى التماثل التنظيمي كما يلي (مرابط، 2015):

- **الثقافة التنظيمية:** تشمل كل ما يكتسبه الفرد من معرفة ومعتقدات وعادات وفن وأخلاق وقانون، وتعتبر ناتجًا لتفاعل واندماج قيم الفرد مع أهداف المنظمة، مما يحقق التماثل التنظيمي.
- **جماعة العمل:** يتأثر الفرد بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة، من حيث حجم المجموعة، والمكانة المميزة، والتشابه بين أفرادها، والتماسك فيما بينهم.
- **مدة الخدمة:** يوجد ارتباط نفسي وعلاقات اجتماعية بين الفرد والجماعة والمنظمة ومدة الخدمة الطويلة، مما يؤثر في زيادة ولاء الفرد للمنظمة.
- **الاتصالات التنظيمية:** كلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة، كان الترابط أقوى بين العاملين والمنظمة، مما يعزز التماثل التنظيمي.
- **التطوع الاجتماعي التنظيمي:** تسعى عملية التطوع الاجتماعي إلى تطويع العاملين وتشكيل اتجاهاتهم وسلوكهم بطريقة تخدم مصالح المنظمة، فيسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني من خلال اختياره للمنظمة التي توفر له المجالات الوظيفية المشبعة لاحتياجاته من خلال جعل الفرد في المنظمة ملتزمًا ومنسجمًا مع أهدافها.
- **المشاركة في عملية صنع القرارات:** تعزز مشاركة الفرد في صنع القرار فرصة زيادة التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه.

- **الصراع التنظيمي:** يقصد به "أنه حالة من عدم التوازن تتعرض لها المنظمة أو المؤسسة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والمؤسسات والجماعات في مختلف المؤسسات" (عوض، 2006، 259). فالعلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قلّ مستوى التماثل والعكس صحيح.
- **القيادة التنظيمية:** يؤثر دور القائد في سلوك التماثل لدى الأفراد، حيث يسهم في جعل أهدافهم تتطابق مع أهداف المنظمة وفي إشباع حاجاتهم.
- **الهوية التنظيمية:** تشكل الهوية التنظيمية من خلال التماثل، وتتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة وقدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات.

### ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مفهوماً في مجال السلوك التنظيمي، وقد ظهر في السياق الإداري الحديث، حيث يشكل هذا المفهوم حلاً ضرورياً للمنظمات الراغبة في التغلب على التحديات الحديثة، إذ يعتبره المنظمون حاجة ملحة إلى تعاون من قبل الموظفين الذين يتجاوزون أدوارهم الرسمية. بحيث يتعين على هؤلاء الموظفين أداء سلوكيات تتجاوز مجرد متطلبات الواجب الوظيفي، بهدف تحقيق النجاح الشامل وتحسين الأداء العام للمنظمة (يغمور وزملاؤه، 2018).

### نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود جذور سلوك المواطنة التنظيمية إلى العالم بيرنارد (Bernard) عام 1938، حيث أبرز مدى أهمية وجود استعداد للتعاون بين أعضاء المنظمة لصالح العمل والمنظمة، بعد ذلك، أكد كاتز (Katz) عام 1964 على أن السلوك التعاوني، الذي يتجاوز الدور الرسمي، يلعب دوراً مهماً في

أداء وظائف التنظيم، وكانت هذه الآراء هي البداية لفهم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فيما بعد، قدم أورجان (Organ) في عام 1983 وثيقة ألقى من خلالها الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وقام بتفسير هذا المفهوم بشكل مفصل، مما أسهم في جعل سلوك المواطنة التنظيمية مجالاً من مجالات السلوك التنظيمي، ومنذ ذلك الحين، توالى الدراسات التي ترتبط بهذا المصطلح من الناحية النظرية والتطبيقية (فرحي، 2020).

### مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت مسميات وتعريفات سلوك المواطنة التنظيمية بين الباحثين، حيث اختلفوا في التسميات المستخدمة مثل سلوك الدور الإضافي، وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك غير المكلف أو غير المفروض، وسلوك التلقائية المؤسسية (معمرى؛ منصور، 2014).

أما تعريف سلوك المواطنة التنظيمية فقد تعددت تعريفاته، ولم يتفق الباحثون على تعريف واحد، ومنها: عرّفه أورجان (organ) على أنه السلوك الفردي والتطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي ويسهم بمجمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي (فرحي، 2020).

من جهة أخرى، يُعرّفه تشاتوبادياي (Chattopadhyay) " بأنه السلوك الاختياري الذي لا يُشمل ضمن وصف وظيفي، ولا يلزم المدير بفعله، مما يظهر الطابع الطوعي لهذا السلوك (طحطوح، 2016).



وعرّف كذلك أنه سلوك طوعي يقوم به الفرد دون انتظار المكافأة أو الحوافز المادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو شعور وإحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة (فرحي، 2020).

من خلال التعريفات السابقة، يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية هو نوع من السلوكيات التي تتجاوز حدود النظام الرسمي المعمول به داخل المنظمة، حيث يتم تنفيذ هذا السلوك بشكل طوعي وذاتي، دون أن يكون ملزماً بمتطلبات الوظيفة الرسمية أو يخضع لنظام الحوافز والمكافآت، ويقوم الفرد بتنفيذ سلوك المواطنة التنظيمية بهدف تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة بفعالية في تعزيز كفاءتها.

ومن وجهة نظر الباحث، يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية كفعل تطوعي ينطلق من دوافع ذاتية، يتجاوز الواجبات الرسمية للفرد في المنظمة، وإنه سلوك غير إلزامي ولا يتأثر بأنظمة الحوافز والمكافآت، حيث يسعى الفرد من خلاله إلى تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة بفعالية في تحسين أدائها وفعاليتها.

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كعامل رئيس يؤثر على جميع جوانب المنظمة وأفرادها، حيث يلعب هذا السلوك دوراً حيوياً في تحسين أداء المنظمة وتعزيز فعاليتها التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز أداء وفاعلية الأفراد داخل المنظمة، كما يُشير ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية (حسون، 2016؛ عيساني، 2017).

وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً في تحسين الظروف المادية للمنظمة، إذ يُعتبر إضافة قيمة فعّالة للموارد المتاحة، ويسهم هذا السلوك في توجيه الموظفين نحو تحسين الخدمات

وتفوقها، مما يخفف من العبء المالي الذي قد تواجهه المنظمات، وعلاوة على ذلك، يعزز سلوك المواطنة التنظيمية القدرة على التخطيط الفعّال وجدولة الأعمال وحل المشكلات، مما يفتح أفقًا للإبداع والحماس في العمل (عسيري، 2016؛ فرحي، 2020).

ومن هنا يرى الباحث أن العلاقات الإيجابية بين الأفراد والجماعات نتيجة ملموسة لسلوك المواطنة التنظيمية، مما يسهم في تعزيز التواصل والتفاعل الفعّال داخل المنظمة. وفي نهاية المطاف، تنطوي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على أعضائها، مما ينعكس إيجابيًا على أدائها العام ونجاحها.

### خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها سلوك المواطنة التنظيمية يمكن إجمالها بما يلي (المومني، 2017؛ بوقفة، 2020):

- سلوك طوعي واختياري: ينبع سلوك المواطنة التنظيمية من دافع ذاتي للفرد، حيث يقوم به بمبادرة شخصية دون أن يكون ذلك جزءًا من مسؤولياته الوظيفية الرسمية.
- غياب المكافآت الرسمية: على الرغم من أدائه لأدوار إضافية والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي، يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بعدم توفير مكافآت رسمية من قبل المنظمة. ومع ذلك، يُفترض أن تُؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار في حال ظهور فرص تنافسية داخل المنظمة.
- توجيه المنظمات: تسعى المنظمات إلى توجيه موظفيها نحو اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية، رغم كونه سلوكًا تطوعيًا.

- المساهمة في تحسين الأداء: يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مساهمة فعّالة في زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها بشكل عام، سعيًا لتحقيق أهدافها وتطويرها.

### النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، ومنها (فرحي، 2020؛ بوقفدة، 2020):

- **نظرية التبادل الاجتماعي:** تقدم هذه النظرية تفسيرًا لسلوك المواطنة التنظيمية كإحدى صور التبادل الاجتماعي، ويشير ذلك إلى أن الأفراد يميلون إلى التفاعل بروح من التبادل، حيث يقوم الفرد بتقديم مساهمة مميزة للمنظمة بناءً على الدعم المادي والمعنوي الذي يتلقونه. يكون ذلك كرد جميل على الدعم الذي يحصلون عليه من المنظمة.
- **نظرية التعاون:** تركز هذه النظرية على أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجماعة، وتؤكد أن التعاون يصبح ممكنًا عندما يدرك الأفراد أنهم يسعون جميعًا نحو أهداف مشتركة، وتشدد على أن نجاح كل فرد يسهم في مساعدة الآخرين نحو النجاح، مما يعكس إيجابيًا على تحقيق الأهداف الجماعية.

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تتجلى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في خمسة مكونات رئيسية، حسب اتفاق بين الباحثين (فرحي، 2020؛ آل سماعيل، 2019):

1. **الإيثار (Altruism):** يتمثل في قيام الموظف طوعًا بمساعدة أعضاء المنظمة في مهام العمل، سواءً كان ذلك برفع كفاءتهم أو مساعدة عملاء المنظمة، ويشمل هذا السلوك مساعدة

الزملاء الذين يواجهون عبء عمل زائد أو تغيّباً، وتوجيه الموظفين الجدد حتى دون طلب، مما يسهم في بناء جو من التعاون داخل المنظمة.

2. **الكياسة (المجاملة):** يعبر عن التزام الموظف باللباقة في التعامل مع رؤسائه وزملائه وعملاء المؤسسة، ويتضمن ذلك مراعاة مشاعر الآخرين لتجنب إثارة المشاكل، مما يعزز تبادل الاقتراحات ويسهل الإجراءات العملية، كما يتضمن التعاون الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. **الضمير الحي (وعي الضمير):** يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الالتزام الرسمي المحدد من المنظمة، ويشمل حرص الموظف على استثمار وقت العمل والالتزام بالدوام والمحافظة على ممتلكات المنظمة، كما ويعبر عن الالتزام الذاتي للعاملين وقبولهم الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في غياب الرقابة.

4. **الروح الرياضية:** يشمل قبول الفرد للإحباطات والمضايقات التنظيمية وتحمله للمتاعب دون تدمير، ويعكس هذا البعد التكيف مع ظروف العمل والتحلي بالصبر، مما يعزز تحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة تعتبر تحدياتها جزءاً من العمل اليومي.

5. **السلوك الحضاري:** يتجلى في حرص الموظف على سمعة المؤسسة والدفاع عنها، وتقديمها بشكل إيجابي للآخرين، ويعكس رغبة الفرد في الاندماج والمساهمة في جميع نشاطات المنظمة، ويشمل حضور الفعاليات وتقديم المقترحات البناءة.

## معيقات سلوك المواطنة التنظيمية:

من بين أبرز المعوقات التي تؤثر سلبًا على سلوك المواطنة التنظيمية في الهيكل الإداري يمكن

التعرف عليها استنادًا إلى البحث الذي قام به ( دعنا، 2017؛ فرحي، 2020):

- عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات: يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية عندما يشعر الموظف بالإهمال فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بمسيرة المؤسسة.
- عجز المؤسسة في التخفيف من ضغوط العمل: يؤثر عجز المؤسسة في تقديم الدعم الكافي للموظفين في تحمل ضغوط العمل على استعدادهم للمشاركة بنشاط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- افتقار المؤسسة لتحقيق العدالة التنظيمية: يكون هناك تأثير سلبي على مستوى المواطنة التنظيمية عندما تفتقر المؤسسة إلى تحقيق العدالة التنظيمية، حيث تعد هذه العدالة حافزًا لتبني سلوكيات إيجابية.
- عدم تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينعكس ضعف الثقة بين الهيكل الإداري والمرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكن أن يؤدي اللامبالاة وعدم الرضا بالعمل إلى تقليل مشاركة الموظفين.
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية وهيكلية الأجور والمرتبات: يلعب البيئة الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى هيكلية الأجور والمرتبات، دورًا كبيرًا في تحديد مدى استجابة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية، خاصةً عندما تكون هناك عوائق هيكلية أو اقتصادية تعيق الاستقرار الوظيفي.

## العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية (المحددات):

إنَّ العوامل التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، والمعروفة أيضًا بالمحددات، تُشكِّل قاعدة أساسية لفهم هذا السلوك المهم في سياق المؤسسات، استنادًا إلى البحوث التي أجريت، ويمكن تلخيص هذه المحددات كما يلي (بوقفة، 2020؛ حبه، 2018):

- **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الرئيس الذي يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث ينشأ هذا الرضا من تقييم الفرد لظروف العمل والعلاقات الوظيفية.
  - **الالتزام الوظيفي:** تظهر العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعكس التزام الموظف تجاه المنظمة.
  - **العدالة التنظيمية:** تشمل العدالة التنظيمية عدة أبعاد، وهي التوزيع، والإجراءات، والتعاملات، وتؤثر إيجاباً في إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف.
  - **القيادة الإدارية:** تُظهر بعض الدراسات أن القيادة التحولية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين على تبني سلوك المواطنة التنظيمية، نظراً لتشجيع القادة على المشاركة الفعّالة وتحفيز الفريق.
  - **الثقافة التنظيمية:** تأثير الثقافة التنظيمية يظهر من خلال درجة تشجيع المنظمة للسلوك التطوعي ودورها في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية.
  - **الدوافع الذاتية:** ترتبط الدوافع الذاتية للفرد برغبته في تحقيق الإنجاز وتطوير الذات، وتسهم في تحفيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة.
- بفهم هذه المحددات، يمكن للمؤسسات تحسين بيئتها الداخلية وتشجيع الموظفين على تبني سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي.

## الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة- دراسات عربية وأجنبية- مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب على هذه الدراسات، وعرض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

### أ- الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة متعددة العوامل:

هدفت دراسة روميرو وآخرون (Romero et al. 2023) إلى معرفة مدى تطبيق القيادة متعددة العوامل وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات عليها، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع استبانة على (519) عاملا من الإكوادور.

وقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة لمتغير في القيادة التبادلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الذكور، وكذلك توجد فروق في تطبيق القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة ولصالح مؤسسات القطاع الخاص، ولا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، ومن التوصيات اجراء دراسات تربط بين القيادة الإدارية وبعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

وأجرى الدهاهري (Aldhaheeri, 2023) دراسة هدفت إلى معرفة أسلوب القيادة السائد لقادة المدارس في أبوظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، و تم توزيع استبيان على (167) مستجيبا من جميع أنحاء المدارس العامة والخاصة.

وقد بينت النتائج أن قادة المدارس يعتمدون في الغالب على أسلوب القيادة التحويلية، وكان اعتمادهم على القيادة التبادلية بشكل أقل، ونادرا جدا تم الاعتماد على أسلوب قيادة عدم التدخل،

وبينت أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء الأتباع والأداء التنظيمي، كما بينت عدم وجود اختلافات في تطبيق القيادة متعددة العوامل بين المدارس الخاصة والحكومية.

**وأجرت الشمري (2023)** دراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من (375) قائداً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والجنسية، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة على حث القيادات التربوية على إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذها، وتقبل النقد البناء والآراء المختلفة، والعمل على تفويض المسؤوليات، وتبادل الأدوار القيادية بين العاملين.

**وقامت الغامدي (2022)** بدراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وفقاً لبعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (404) عضو هيئة تدريس بجامعة الباحة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل لتحقيق أهداف الدراسة.

وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية مرتفعة، وجاءت أبعاد القيادة التبادلية مرتفعة عدا بعد الإدارة النشطة كان بدرجة متوسطة، أما نمط القيادة المتساهلة ففي المرتبة الثالثة بدرجة منخفضة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة



أنماط القيادة متعددة العوامل تبعا للنوع والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تعزى لسنوات الخبرة لصالح (10-5)، ولا توجد فروق ذات دلالة على نمط القيادة المتساهلة. كما أظهرت فروقا في ممارسة نمط القيادة المتساهلة تبعا للتخصص لصالح التخصص الإنساني.

**وأجرى السليحات (2022) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين.** وتكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان، بواقع (207) مشرفا ومشرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة أداة للدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت منخفضة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العملية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات، أهمها: ضرورة إجراء دراسات مشابهة حول القيادة التحويلية على مؤسسات تربوية أخرى.

**وهدف دراسة الشريف (2022) إلى قياس علاقة القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها على مستوى الثقة التنظيمية لديهم، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) عضو هيئة تدري.**

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي للقيادة التبادلية وأبعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

كان متوسطاً بشكل عام، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان متوسطاً بشكل عام، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التبادلية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة كولومبي وآخرون (Kolomboy et al., 2021) إلى التعرف على أسلوب القيادة الذي يمكن أن يلائم التغييرات في الأوقات المضطربة، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ( ) عاملاً، حيث كان مجتمع الدراسة "العاملون في 22 غرفة علاج في مستشفى أنوتابورا".

وقد بينت النتائج أن 63.6% من المديرين يميلون إلى استخدام أساليب القيادة التحويلية بأبعادها، و9.1% يميلون إلى استخدام أساليب القيادة التبادلية بأبعادها، بينما لا يميل أي من القادة إلى استخدام نمط لقيادة المتساهلة، و27.3% يعتمدون على نتائج القيادة مثل الجهود الإضافية والفعالية.

وأجرت القرني (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشقراء، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لغرض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (283) مدرساً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة الشقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وأن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة

التدريس كانت أيضا متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة متعددة العوامل ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وبين تعزيز تنمية قدرات العمداء على ممارسة الأنماط القيادية بفعالية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرار مما ينعكس على زيادة التماثل التنظيمي مع المنظمة.

**وهدفت دراسة السيد والشيلي (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في ولايتي دما والطائين ووادي بني خالد في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان والبالغ عددهم (877) معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (120) معلماً ومعلمة. كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.**

أشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية بشكل عام، وكما جاءت عالية في جميع محاور الدراسة، وكشفت الدراسة عن فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات الباقية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بـ: تضمين القيادة التبادلية في موضوعات برامج الإنماء المهني لمديري المدارس وكافة العاملين فيها، وزيادة صلاحيات وسلطات مديري المدارس من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية واستقلالية المدارس.

**وهدفت دراسة المصري (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت العينة من (459) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة كأداة للدراسة.**

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت كبيرة، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان كبيراً أيضاً. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

**وقامت التجاني (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبيان أداة الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (188) من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية.**

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة مرتفعة، وأن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضاً، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة توجيه وتدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات الجامعية على ضوء مدخل القيادة التحويلية في ظل بيئة تتصف بالتغيير الدائم.

**وهدفت دراسة السليمات (2020) إلى معرفة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مادبا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والعلاقة**

الارتباطية بينهما. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (55) مساعدا ومساعدة، و (302) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية للواء مأدبا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي كان متوسطا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائيا بين درجة ممارسة القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بوضع تصور واضح لدى مديري المدارس عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل. وهدفت دراسة الدهشان (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة عشوائية (375) من المعلمين والمعلمات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة متعددة العوامل، ودرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين كانتا متوسطتين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية لاستبانة القيم التنظيمية وأبعادها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأكثر.

وهدفت دراسة هديب (2018) إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبة عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية لواء القصبة والبالغ عددهم (1044) معلما ومعلمة وتم اختيار عينة عشوائية (346).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء القصبة للقيادة التبادلية تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس. وأن العلاقة التي توصلت إليها النتائج علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بزيادة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية من خلال توعيتهم بأهميتها وإيجابياتها من خلال دورات وندوات ومحاضرات، ورفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من خلال رفع رواتبهم وزيادة تقدير المجتمع لهم ولمهنتهم.

#### ب-الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمائل التنظيمي:

هدفت دراسة عيد (2022) إلى تحديد مستوى التماثل التنظيمي ومستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية في المنصورة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (380) فردا، وهو

مجتمع الدراسة من مسؤولي الجمعيات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

**وأجرى مصباحي وبوبيدي (2021)** دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التماثل التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة مكونة من (96) معلماً من ابتدائيات مقاطعة قمار -ولاية الوادي .

أكدت نتائج الدراسة على وجود مستوى مرتفع للشباب التنظيمي، لدى أساتذة التعليم الابتدائي، إضافة إلى وجود مستوى مرتفع للانتماء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، ونفس المستوى المرتفع كذلك بالنسبة للولاء التنظيمي.

**وهدف دراسة هاي وآخرون (Hui et al., 2021)** إلى معرفة تأثير التماثل التنظيمي على إبداع الموظفين في السياق التنظيمي الصيني. ومعرفة أثر دور مشاركة قيم العمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم تصميم استبيان يقيس متغيرات الدراسة ومنها التماثل التنظيمي، وتم توزيع الاستبانة على (281) من الموظفين العاملين في الصين.

وقد بينت النتائج أن التماثل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على إبداع موظفي الألفية؛ وتلعب مشاركة العمل دوراً إيجابياً في الوساطة بين التماثل التنظيمي وإبداع الموظفين. وكذلك فإن قيم العمل وتحديد التقضيات الجوهرية والانسجام بين الأشخاص والتوجه نحو الابتكار لها تأثير إيجابي تأثير على إبداع الموظفين.

**وقام بوس وآخرون (Bose et al., 2021)** بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده، والدور الوسيط المحتمل للتمكين النفسي في العلاقة بين

القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إذ تم تطوير استبانة تم توزيعها على (199) موظفا من قطاع تكنولوجيا المعلومات.

وقد بينت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي وكبير على التماثل التنظيمي وكذلك التمكين النفسي للموظفين، وأيضا يعمل التمثيل النفسي كوسيط بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي.

**و أجرى العمري والبطاح (2018)** دراسة هدفت إلى تحديد التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن، وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة أداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين في محافظات الشمال والبالغ عددهم (344) مشرفا ومشرفة، وتكونت العينة من (300) مشرفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: إن كلا من درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين ودرجة أهمية الحوافز المقدمة لهم كانت متوسطة، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التماثل والحوافز المقدمة لهم، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالاهتمام بنظام الحوافز وتقديمها بعدالة.

### **ج- الدراسات السابقة ذات الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية:**

**أجرى دن وآخرون (Din et al., 2023)** دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب القيادة المستخدمة من قبل مديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يظهرها المعلمون. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة طورها الباحث على عينة مكونة من (400) معلم.



وبينت النتائج وجود ارتباطات ذات دلالة كبيرة وإيجابية بين جميع الأبعاد الفرعية لأنماط القيادة التحويلية وأنماط القيادة التبادلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. بينما كان ارتباط القيادة المتساهلة مع سلوك المواطنة التنظيمية إيجابياً وضعيفاً، ومن التوصيات أن يمارس القادة المزيد من أساليب القيادة التحويلية والمعاملات لإنشاء بيئة أكثر ملاءمة وكفاءة وفعالية للعمل ونقل المعلومات.

وهدفت دراسة فاهرنسيا وآخرون (Fahriyansyah et al., 2022) إلى معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة، وزعت على (110) من الممرضات في المستشفى العام الإقليمي في إندونيسيا.

وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما علاقة القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية لم تكن دالة إحصائية. وكذلك فإن الرضا الوظيفي يتوسط في تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم التوصيات القيام بالمزيد من الدراسات على مجتمعات أخرى.

وأجرى عارف و خان (Arif & Khan, 2022) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير أسلوب رئاسة المديرين على سلوك المواطنة التنظيمية، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع الدراسة، تم اختيار النموذج القصير لاستبانة القيادة متعدد العوامل (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة) أداة للدراسة، وتكونت عينة من 30 مديراً و390 مدرساً (8% من إجمالي مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في أربع مناطق جنوب باكستان).

وقد أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق في سلوك المواطنة تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، كما أن تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كان إيجابياً ومعنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية

لدى معلمي المدارس، بينما كانت قيادة عدم التدخل أقل تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت أعلى درجة ارتباط بين القيادة التحويلية وأبعاد المواطنة التنظيمية ( الإيثار و الضمير الحي و الروح الرياضية و السلوك الحضاري )، أما بعد المجاملة فقد كانت درجة الارتباط عالية مع القيادة التبادلية، ومن توصيات الدراسة الاعتماد على أساليب قيادية أكثر تحويلية وتبادلية من أجل إيجاد بيئة مهنية في المدرسة، والقيام ببرامج إرشادية للقيادة المعينين حديثاً وذوي الأداء الضعيف .

**وهدفت دراسة جميل وآخرون (Jameel et al., 2021) إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية**

والقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة هيت في العراق. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي ثمان مدارس"، وتكونت العينة من (174) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: كان لأسلوبي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تأثير إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن أسلوب القيادة التحويلية أكثر أهمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من أسلوب القيادة التبادلية، وخلصت الدراسة إلى توصيات، منها: زيادة الوعي لدى مديري المدارس بكيفية تأثير وظائفهم وأفعالهم على آراء المعلمين حول مهنتهم.

**وقامت خولة ورامبي (Khaola & Rambe, 2021) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة**

التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة مدى توسط كل من العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من جامعة عامة متوسطة الحجم، و (122) موظفاً من مؤسسات القطاعين العام والخاص في ليسوتو.

وقد بينت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية، بالإضافة الى ذلك فإن كلا من العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي كانا وسيطين مهمين بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة مسعود (Masood, 2020) إلى معرفة تأثير أساليب القيادة (التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها ونوايا دوران الموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (240) فردا من ثماني جامعات في باكستان.

وبينت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية لهما علاقة إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية، بينما توجد علاقة سلبية بين قيادة عدم التدخل وسلوك المواطنة التنظيمية، ويرتبط بشكل إيجابي مع نية دوران الموظفين بسبب إرهاق الموظفين، ومن أهم التوصيات دراسة أثر القادة الخادمين وأسلوب القيادة الاستبدادية والالكترونية على المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة بوقفدة (2020) إلى معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل -، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (58) عاملا.

وقد توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن بعدي التأثير المثالي والاهتمام الفردي لهما أثر ذو دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية، بينما بعدي التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس العمر، المؤهل العلمي وسنوات العمل)، باستثناء متغير القيادة التحويلية الذي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات العمل. وخلصت الدراسة في الأخير إلى تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

وأجرت فرحي (2020) دراسة هدفت إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية بأنواعها (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التشاركية) على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة أم البواقي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة والذي بلغ عددهم (50) موظفا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، وبناء على النتائج أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بأنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام الروسان (2017) بدراسة هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطوير استبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (414) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة الكلي لجميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعددهم (8750).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: إن 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، وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. ومن أهم التوصيات 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.

## التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة متعددة العوامل مثل: الدهشان (2018)، الغامدي (2022)، دراسة القرني (2020)، دراسة كولومبي وآخرون (Kolomboy et al., 2021)، روميرو وآخرون (Romero et al) (2023)، دراسة مسعود (Masood, 2020)، دراسة عارف وخان (Arif & Khan, 2022)

- كذلك اتفقت مع باقي الدراسات في تناولها لموضوع سلوك المواطن مثل: دراسة الروسان (2017)، الفرحي (2020)، دراسة جميل وآخرون (Jameel et al., 2021)، دراسة عارف وخان (Arif & Khan, 2022)، دراسة مسعود (Masood, 2020)، دراسة فاهرنسيا وآخرون (Fahriyansyah et al., 2022)، دراسة خولة ورامي (Khaola & Rambe, 2021)، دراسة دن وآخرون (Din et al., 2023)، ودراسة بوقفدة (2020).

- كذلك اتفقت مع باقي الدراسات من حيث تناولها موضوع التماثل التنظيمي مثل: العمري والبطاح (2018)، القرني (2020)، دراسة عيد (2020)، مصباحي وبوبيدي (2021)، دراسة هاي وآخرون (Hui et al., 2021).

- تتفق الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة التي تمثلت في الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها مع الدراسات السابقة جميعها مثل: الدهشان (2018)، الروسان (2017)، العمري والبطاح (2018)، هديب (2018)، محمد وشيلي (2020)، الغامدي (2022)، القرني (2020)، المصري (2020)، فرحي (2020)، التجاني (2020)، السيلحات (2022)،

السليمان (2020)، بوقفدة (2020)، الشمري (2023)، عيد (2022)، المصباحي وبيبيدي (2021)، الشريف (2022)، دراسة كولومبي وآخرون (Kolomboy et al., 2021)، دراسة جميل وآخرون (Jameel et al., 2021)، دراسة عارف وخان (Arif et al., 2021)، دراسة مسعود (Masood, 2020)، دراسة فاهرنسيا وآخرون (Fahriyansyah et al., 2022)، دراسة روميرو وآخرون (Romero et al., 2023)، دراسة خولة ورامبي (Khaola & Rambe, 2021)، دراسة الدهاهري (Aldhaheri, 2023)، دراسة روميرو وآخرون (Romero et al., 2023)، دراسة هاي الدهاهري (Aldhaheri, 2023)، دراسة دن وآخرون (Din et al., 2023)، دراسة هاي وآخرون (Hui et al., 2021)، دراسة ليو وآخرون (Liu et al., 2021)، دراسة بوس وآخرون (Bose et al., 2021).

- تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع في الدراسة مع الدراسات السابقة، الذي تمثل في المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات مثل: الدهشان (2018)، الروسان (2017)، العمري والبطاح (2018)، هديب (2018)، القرني (2020)، المصري (2020)، السليمان (2020)، الشريف (2022).

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية في موضوعها، كونها تناولت موضوع القيادة متعددة العوامل لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية فيما تناولت بعض الدراسات الأخرى القيادة التبادلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي مثل دراسة هديب (2018)، ودراسات تناولت درجة ممارسة القيادة التبادلية مثل: دراسة محمد وشيلي (2020)، ودراسات تناولت القيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية مثل: دراسة

المصري (2020)، ودراسات تناولت سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي مثل: دراسة التجاني (2020)، ودراسات تناولت القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مثل: دراسة السليمات (2020)، ودراسات تناولت الوسيط للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية مثل: دراسة بوس وآخرون (Bose et al., 2021)، وأخرى تناولت الإبداع في الوظائف غير الروتينية ودور القيادة التحويلية والهوية التنظيمية بإدارة الإبداع والابتكار مثل: دراسة ليو وآخرون (Liu et al., 2021).

- اختلفت الدراسة الحالية في المنهج الذي اتبعته، الذي تمثل في المنهج الوصفي الارتباطي، فيما اعتمدت دراسات أخرى مناهج أخرى مختلفة عنها مثل: المنهج الوصفي التحليلي مثل: محمد وشيلي (2021)، الغامدي (2022)، الفرحي (2020)، المصباحي وبوميدي (2021)، دراسة كولومبي وآخرون (Kolomboy et al., 2021)، دراسة جميل وآخرون (Jameel et al., 2021)، دراسة عارف وخان (Arif & Khan, 2022)، دراسة مسعود (Masood, 2020)، دراسة فاهرنسيا وآخرون (Fahriyansyah et al., 2022)، دراسة روميرو وآخرون (Romero et al., 2023) دراسة خولة ورامبي (Khaola & Rambe, 2021)، دراسة الدهاهري (Aldhaheri, 2023)، دراسة روميرو وآخرون (Romero et al., 2023)، دراسة الدهاهري (Aldhaheri, 2023)، دراسة دن وآخرون (Din et al., 2023)، دراسة هاي وآخرون (Hui et al., 2021)، دراسة ليو وآخرون (Liu et al., 2021)، دراسة بوس وآخرون (Bose et al., 2021) ومنها ما اعتمد على المنهج الوصفي المسحي مثل: دراسة السيلحات (2022)، والشمري (2023)، وعيد (2022) والمنهج شبه التجريبي مثل: بوقفدة (2020)

- اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة التي طبقت عليه مع الدراسات جميعها، فقد اعتمدت هذه الدراسة مجتمع موظفي مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، بينما اعتمدت دراسات أخرى مجتمعات أخرى مختلفة، مثل: المعلمين، والمرضى، وموظفي الشركات، ومديري المدارس والمشرفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، مثل: الدهشان (2018)، الروسان (2017)، العمري والبطاح (2018)، هديب (2018)، محمد وشيلي (2020)، الغامدي (2022)، القرني (2020)، المصري (2020)، فرحي (2020)، التجاني (2020)، السيلحات (2022)، السليمات (2020)، بوقفدة (2020)، الشمري (2023)، عيد (2022)، المصباحي وبوميدي (2021)، الشريف (2022)، دراسة كولومبي وآخرون (Kolomboy et al., 2021)، دراسة جميل وآخرون (Jameel et al., 2021)، دراسة عارف وخان (Arif & Khan, 2022)، دراسة مسعود (Masood, 2020)، دراسة فاهرنسيا وآخرون (Fahriyansyah et al., 2022)، دراسة روميرو وآخرون (Romero et al., 2023) دراسة خولة ورامبي (Khaola & Rambe, 2021)، دراسة الدهاهري (Aldhaheeri, 2023)، دراسة روميرو وآخرون (Romero et al., 2023)، دراسة الدهاهري (Aldhaheeri, 2023)، دراسة دن وآخرون (Din et al., 2023) دراسة هاي وآخرون (Hui et al., 2021)، دراسة ليو وآخرون (Liu et al., 2021) دراسة بوس وآخرون (Bose et al., 2021).

### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أمور، منها: بناء الإطار النظري، واختيار المنهج المستخدم الذي تمثل في المنهج الوصفي الارتباطي، وبناء أداة الدراسة ومجالاتها



وفقراتها، ومقارنة نتائجها مع النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة، واختيار المعالجات الإحصائية التي ساعدت في التوصل لهذه النتائج.

رابعاً: أهم ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

تميزت هذه الدراسة بكونها انفرادية -حسب علم الباحث- بأول أطروحة دكتوراه في فلسطين تضمنت القيادة متعددة العوامل، في حين أن الدراسات السابقة عبارة عن أبحاث منشورة ورسائل ماجستير، فنتائج الدراسة توضح مدى ممارسة مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للقيادة متعددة العوامل، وما ينتج عنها من توصيات تفيد المعنيين من تحسين ممارسات قادة العمل التربوي بما ينعكس على العاملين والمعلمين وأدائهم للرقى بالعملية التربوية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة الدراسة؛ حيث تم استقصاء آراء العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين حول علاقة القيادة متعددة العوامل بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددهم (1799)، منهم (950) ذكراً و(849) أنثى، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الفصل الأول من العام الدراسي (2023-2024) (وزارة التربية والتعليم، 2023)

#### عينة الدراسة:

**العينة الاستطلاعية:** اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

عينة الدراسة الأصلية: اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية تبعاً لطبقة الجنس، وتم استخدام جداول مورغان لتقدير حجم العينة، حيث بلغ حجم العينة (360) مبحوثاً، ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً للجنس.

جدول (1.3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً للجنس.

الرقم	الجنس	عدد المجتمع	عدد العينة
1	ذكور	950	190
2	إناث	849	170
	المجموع	1799	360

وبعد إتمام عملية الجمع، استرد الباحث (336) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول

(2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول (2.3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المجموع
الجنس	ذكور	187	55.7	336
	إناث	149	44.3	
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	31	9.2	336
	رئيس قسم	106	31.5	
	مشرف	145	43.2	
	موظف	54	16.1	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	193	57.4	336
	ماجستير فأعلى	143	42.6	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	34	10.1	336
	بين 10 – 20 سنة	118	35.1	
	أكثر من 20 سنة	184	54.8	

#### أدوات الدراسة:

تم استخدام ثلاث أدوات في الدراسة، وهي استبانة القيادة متعددة العوامل، واستبانة التماثل

التنظيمي، واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي وصف لكل استبانة من هذه الاستبانات:

استبانة القيادة متعددة العوامل: من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، قام الباحث بتطوير مقياس القيادة متعددة العوامل وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس القيادة متعددة العوامل في بعض الدراسات، خاصة المقياس المستخدم في دراسة (الخصاونة، 2012) ودراسة ( الدهشان، 2018)، وبناءً على ذلك صيغت فقرات المقياس في صورتها الأولية، وقد شمل المقياس في صورته الأولية على (36) فقرة، وبعد عرض المقياس على مجموعة من المختصين والخبراء بالبحث العلمي أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، والجدول (3.3) يوضح مجالات مقياس القيادة متعددة العوامل.

جدول (3.3) مجالات مقياس القيادة متعددة العوامل.

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	القيادة التحويلية	15
2	القيادة التبادلية	7
3	القيادة المتساهلة	4
	مجموع فقرات القيادة متعددة العوامل	26

#### تصحيح المقياس:

تم تصميم مقياس القيادة متعددة العوامل على أساس مقياس (ليكرت الخماسي)، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي والسلبي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (مرتفعة جداً: خمس درجات، مرتفعة: أربع درجات، متوسطة: ثلاث درجات، قليلة: درجتان، قليلة جداً: درجة واحدة). حيث طبق هذا المقياس على جميع الفقرات الإيجابية في المحور الأول والثاني، بينما صلحت الفقرات في المحور الثالث بطريقة عكسية باعتبارها فقرات سلبية.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى القيادة متعددة العوامل لدى عينة الدراسة، حولت الدرجة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (4.3) يوضح: درجات احتساب مستوى القيادة متعددة العوامل

مستوى منخفض	2,33 فأقل
مستوى متوسط	3.67 - 2.34
مستوى مرتفع	5 - 3.68

الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة متعددة العوامل:

أولاً: صدق المقياس: استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity):

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس القيادة متعددة العوامل، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في الملحق (2)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (36) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد حذت (10) فقرات، وعدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (3) وأصبح المقياس في صورته النهائية (26) فقرة.

ب) صدق البناء (الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق البناء، قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات

ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة متعددة العوامل بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

أولاً: القيادة التحويلية			ثانياً: القيادة التبادلية			ثالثاً: القيادة المتساهلة		
الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1	.669**	.000	1	.671**	.000	1	.924**	.000
2	.649**	.000	2	.527**	03.0	2	.855**	.000
3	.833**	.000	3	.724**	.000	3	.912**	.000
4	.900**	.000	4	.801**	.000	4	.809**	.000
5	.700**	.000	5	.721**	.000			
6	.808**	.000	6	.484**	07.0			
7	.486**	007.	7	.652**	.000			
8	.783**	.000						
9	.760**	.000						
10	.731**	.000						
11	.852**	.000						
12	.742**	.000						
13	.469**	009.						
14	.768**	.000						
15	.839**	.000						
.774 كلية للمجال **			.839 درجة كلية للمجال **			.571 درجة كلية للمجال **		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) \*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.900-0.469) على مجال (القيادة التحويلية)، كما تراوحت ما بين (0.801-0.484) على مجال (القيادة التبادلية)، كذلك تراوحت ما بين (.924 - .809) على مجال (القيادة المتساهلة)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات عالية ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

## ثانياً: ثبات مقياس القيادة متعددة العوامل

للتأكد من ثبات مقياس القيادة متعددة العوامل ومجالاته، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (6.3) يوضح ذلك:

جدول (6.3) يوضح معاملات ثبات مقياس القيادة متعددة العوامل بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	15	0.937
القيادة التبادلية	7	0.779
القيادة المتساهلة	4	0.896
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>26</b>	<b>0.886</b>

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة متعددة العوامل بلغت (0.94) على مجال (القيادة التحويلية)، وبلغت (0.78) على مجال (القيادة التبادلية)، كما بلغت (0.90) على مجال (القيادة المتساهلة)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.89). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

**مقياس التماثل التنظيمي:**

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها، قام ببناء مقياس التماثل التنظيمي من خلال الرجوع للعديد من الدراسات والمقاييس وخاصة دراسة (العمرى والبطاح، 2018) ودراسة (عيد، 2022)، وقد تكون المقياس في صورته الأولية من ثلاثة محاور موزعة على (16) فقرة، حيث تم استبعاد فقرة واحدة منها، وتم التعديل على غالبية الفقرات الموجودة لتناسب مع الدراسة الحالية، وذلك



بعد عرض المقياس على مجموعة من المحكمين والمختصين، وبذلك أصبح عدد الفقرات التي يتألف منها المقياس في شكله النهائي (15) فقرة. موزعة على ثلاثة محاور، والجدول (7.3) يوضح عدد الفقرات الخاصة بكل محور من محاور مقياس التماثل التنظيمي.

جدول (7.3): يوضح أرقام الفقرات الخاصة بكل محور من محاور مقياس التماثل التنظيمي

الرقم	المحور	عدد الفقرات
المحور الأول	الولاء التنظيمي	5
المحور الثاني	التشابه التنظيمي	4
المحور الثالث	الانتماء التنظيمي	6
مجموع فقرات التماثل التنظيمي		15

#### تصحيح المقياس:

يتضمن هذا المقياس في تقدير الشخص لنفسه بطريقة ذاتية، أي كما يرى نفسه، وقد بنيت الفقرات، حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (مرتفعة جداً: خمس درجات، مرتفعة: أربع درجات، متوسطة: ثلاث درجات، قليلة: درجتان، قليلة جداً: درجة واحدة). وقد طبق هذا المقياس على جميع الفقرات باعتبارها فقرات إيجابية، وقد استند الباحث في تفسيره لنتائج الأداة لأسلوب (ليكرت) الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمسة رتب.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى التماثل التنظيمي لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (8.3) يوضح: درجات احتساب مستوى التماثل التنظيمي

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - 5

### 2.2.4.3 الخصائص السيكومترية لمقياس التماثل التنظيمي

أولاً: صدق المقياس: استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

#### (أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس التماثل التنظيمي، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في ملحق (2)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (16) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد حذفت فقرة من فقرات المقياس، وعدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (3) وأصبح المقياس في صورته النهائية مكون من (15) فقرة.

#### (ب) صدق البناء (الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق البناء، قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات

ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (9.3) يوضح ذلك:

جدول (9.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التماثل التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

أولاً: الولاء التنظيمي			ثانياً: التشابه التنظيمي			ثالثاً: الانتماء التنظيمي		
الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1	.838**	.000	1	.844**	.000	1	.707**	.000
2	.698**	.000	2	.837**	.000	2	.805**	.000
3	.874**	.000	3	.836**	.000	3	.922**	.000
4	.794**	.000	4	.655**	.000	4	.669**	.000
5	.852**	.000				5	.856**	.000
						6	.718**	0.00
856.درجة كلية للمجال **			695.درجة كلية للمجال **			924.درجة كلية للمجال **		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) \*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (9) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (874-.698) على مجال (الولاء التنظيمي)، كما تراوحت ما بين (844-.655) على مجال (التشابه التنظيمي)، كذلك تراوحت ما بين (922 - .669) على مجال (الانتماء التنظيمي)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات عالية ودالة إحصائياً.

#### ثانياً: ثبات مقياس التماثل التنظيمي

للتأكد من ثبات مقياس التماثل التنظيمي ومجالاته، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (10.3) يوضح ذلك:

جدول (10.3): يوضح معاملات ثبات مقياس التماثل التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الولاء التنظيمي	5	.868
التشابه التنظيمي	4	.807
الانتماء التنظيمي	6	.866
الدرجة الكلية	15	.935

يتضح من الجدول (10) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس التماثل

التنظيمي بلغت (.87) على مجال (الولاء التنظيمي)، وبلغت (.81) على مجال (التشابه التنظيمي)،

كما بلغت (.87) على مجال (الانتماء التنظيمي)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة

الكلية بلغ (.94). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

#### مقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

طور الباحث مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بهدف استخدامه كأداة موضوعية لاستقصاء

مستوى (سلوك المواطنة التنظيمية)، وذلك بالاستعانة بالأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة،

وخاصة دراسة (الروسان، 2017)، ودراسة (فرحي، 2020)، وتكونت الأداة من (23) فقرة موزعة

على مجالات تقيس سلوك المواطنة التنظيمية، والجدول (11.3) يوضح عدد الفقرات الخاصة بكل

محور من محاور مقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (11.3): يوضح أرقام الفقرات الخاصة بكل محور من محاور مقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
المحور الأول	الايثار	6
المحور الثاني	الكياسة (المجاملة)	5
المحور الثالث	الضمير الحي (وعي الضمير)	4
المحور الرابع	الروح الرياضية	3
المحور الخامس	السلوك الحضاري	5
	مجموع فقرات سلوك المواطنة التنظيمية	23

## تصحيح المقياس:

يتضمن هذا المقياس في تقدير الشخص لنفسه بطريقة ذاتية، أي كما يرى نفسه، وقد بنيت الفقرات، حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (مرتفعة جداً: خمس درجات، مرتفعة: أربع درجات، متوسطة: ثلاث درجات، قليلة: درجتان، قليلة جداً: درجة واحدة). وقد طبق هذا المقياس على جميع الفقرات باعتبارها فقرات إيجابية، وقد استند الباحث في تفسيرها لنتائج الأداة لأسلوب (ليكرت) الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمسة رتب.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$
$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (12.3) يوضح: درجات احتساب مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 – 3.67
مستوى مرتفع	3.68 – 5

## الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: صدق المقياس: استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

### أ) الصدق الظاهري (Face validity):

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في الملحق (2)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (22) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد أضيفت فقرة واحدة، وعدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (3) وأصبح المقياس في صورته النهائية مكون من (23) فقرة.

### ب) صدق البناء (الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق البناء، قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (13.3) يوضح ذلك:

جدول (13.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

ثالثاً: الضمير الحي (وعي الضمير)			ثانياً: الكياسة (المجاملة)			أولاً: الايثار		
الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1	0.758**	0.000	1	.741**	0.000	1	0.819**	0.000
2	0.904**	0.000	2	.788**	0.000	2	0.855**	0.000
3	0.809**	0.000	3	.863**	0.000	3	0.814**	0.000
4	0.920**	0.000	4	.883**	0.000	4	0.820**	0.000
			5	.668**	0.000	5	0.848**	0.000
			6		0.000	6	0.912**	0.000
.817 درجة كلية للمجال **			.834 درجة كلية للمجال **			.821 درجة كلية للمجال **		
خامساً: السلوك الحضاري			رابعاً: الروح الرياضية					
			1	0.679**	0.000	1	0.812**	0.000
			2	0.837**	0.000	2	0.856**	0.000
			3	0.599**	0.000	3	0.758**	0.000
			4	0.820**	0.000			
			5	0.630**	0.000			
.813 درجة كلية للمجال **			.721 درجة كلية للمجال **					

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) \*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (13.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.814-0.912) على مجال (الايثار)، كما تراوحت ما بين (0.668-0.863) على مجال (الكياسة (المجاملة))، كذلك تراوحت ما بين (0.758-0.920) على مجال (الضمير الحي (وعي الضمير))، أيضاً تراوحت ما بين (0.758-0.856) على مجال (الروح الرياضية)، وأخيراً تراوحت ما بين (0.599-0.837) على مجال (السلوك الحضاري)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات عالية ودالة إحصائياً.

## ثانياً: ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

للتأكد من ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ومجالاته، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (14.3): يوضح ذلك:

جدول (14.3): يوضح معاملات ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإيثار	6	0.918
الكياسة (المجاملة)	5	0.947
الضمير الحي (وعي الضمير)	4	0.868
الروح الرياضية	3	0.710
السلوك الحضاري	5	0.743
الدرجة الكلية	23	0.937

يتضح من الجدول (14.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بلغت (0.92) على مجال (الإيثار)، وبلغت (0.95) على مجال (الكياسة (المجاملة))، كما بلغت (0.87) على مجال (الضمير الحي (وعي الضمير))، وبلغت (0.71) على مجال (الروح الرياضية)، وأخيراً بلغت (0.74) على مجال (الروح الرياضية)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.94). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.



## إجراءات تطبيق الدراسة:

تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

- القيام بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية.
- تطوير أدوات الدراسة بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسة.
- القيام بالإجراءات الفنية والتي تسمح بتطبيق أدوات الدراسة، وذلك من خلال الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، للحصول على الإحصائيات بأعداد العاملين وتوزيع أدوات الدراسة.
- اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة طبقية عشوائية تبعاً لمتغير الجنس.
- تم التأكد من صدق أدوات الدراسة من خلال عرضها على (8) محكمين.
- توزيع أدوات الدراسة على العينة، في الفصل الأول من العام الدراسي (2023-2024)، وكان كل مقياس مزود بالتعليمات والإرشادات الكافية لتساعدتهم على كيفية الإجابة عن الفقرات.
- تم إعطاء المقاييس الصالحة أرقاماً متسلسلة وإعدادها لإدخالها للحاسوب.
- تم تصحيح المقاييس وتفريغ البيانات وتعبئتها في نماذج خاصة.
- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

## متغيرات الدراسة

أ - المتغيرات المستقلة (الديمغرافية): (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ب - المتغير المستقل: (القيادة متعددة العوامل).

ج - المتغيرات التابعة: (التماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية)

### المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم على مقاييس (القيادة متعددة العوامل، والتماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية)، وقد فحصت فرضيات الدراسة عن طريق الاختبارات الإحصائية التحليلية التالية: اختبار (ت) (T, test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one – way anova)، واختبار توكي (Tukey) ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation). كما تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من أجل معالجة البيانات، ومجال جمعها استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الصدق، واختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). واختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها

التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، كما يلي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل

من وجهة نظر العاملين في المديرية؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لمقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات

التربية والتعليم، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات

مقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	القيادة التحويلية	3.75	0.777	74.94	مرتفع
2	2	القيادة التبادلية	3.17	0.609	63.44	متوسط
3	3	القيادة المتساهلة	2.37	0.973	47.34	متوسط
		الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل	3.10	0.417	61.91	متوسط

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس ممارسة

مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم

ككل بلغ (3.10) وبمستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجالات المقياس فقد تراوحت ما بين (2.37-3.75)، وجاء مجال "القيادة التحويلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبمستوى مرتفع، كما جاء مجال "القيادة التبادلية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبمستوى متوسط. في حين جاء مجال "القيادة المتساهلة" في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وبمستوى متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل على حدا، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: القيادة التحويلية:

جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	يؤكد مدير عام التربية على أهمية تبني أهداف العمل.	3.94	0.823	78.81	مرتفع
2	6	يؤكد مدير عام التربية أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المديرية ورؤيتها وقيمتها.	3.89	0.888	77.86	مرتفع
3	2	يقدم مدير عام التربية المصلحة العامة على الشخصية.	3.86	0.951	77.14	مرتفع
4	9	يؤمن مدير عام التربية بإمكانية تحقيق الأهداف.	3.85	0.817	77.08	مرتفع
5	3	ينتهج مدير عام التربية أساليب إدارية تعزز احترامي له.	3.82	0.922	76.31	مرتفع
6	7	يتحدث مدير عام التربية بتفاؤل عن المستقبل.	3.78	0.820	75.65	مرتفع
7	1	يغرس مدير عام التربية الفخر بنفسه لمزاملتي له (العمل معه).	3.75	1.008	75.06	مرتفع
8	13	يفوض مدير عام التربية الصلاحيات.	3.74	1.000	74.76	مرتفع
9	4	يمتلك مدير عام التربية مهارات قيادية تعزز ثقته به.	3.74	0.893	74.70	مرتفع
10	10	يسعى مدير عام التربية للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	3.71	0.943	74.11	مرتفع
11	15	يهتم مدير عام التربية بتعزيز نقاط القوة لدى العاملين.	3.64	0.955	72.80	متوسط

متوسط	72.80	0.838	3.64	يوضح مدير عام التربية رؤية مقنعة للمستقبل.	8	12
متوسط	72.68	0.977	3.63	يعتمد مدير عام التربية أسلوب استثارة روح الإبداع والابتكار لدى العاملين.	11	13
متوسط	72.26	0.927	3.61	يراعي مدير عام التربية الفروق الفردية بين العاملين في مجال الاحتياجات والطموحات.	14	14
متوسط	72.14	0.927	3.61	يقترح مدير عام التربية طرقا جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام.	12	15
مرتفع	74.94	0.777	3.75	القيادة التحويلية		

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "القيادة التحويلية" تراوحت ما بين (3.94-61.3)، وجاءت فقرة رقم (5) "يؤكد مدير عام التربية على أهمية تبني أهداف العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (12) "يقترح مدير عام التربية طرقا جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبمستوى متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة التحويلية (3.75) وبمستوى مرتفع.

## ثانياً: القيادة التبادلية

جدول (3.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة التبادلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	يناقش مدير عام التربية المسؤول عن إنجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة.	3.61	0.832	72.14	متوسط
2	1	يساعدني مدير عام التربية مقابل الجهود التي أبذلها.	3.60	0.938	71.90	متوسط
3	3	يوضح مدير عام التربية للعاملين ما سيحصلون عليه عند تحقيق الأهداف المتوقعة منهم .	3.42	0.946	68.45	متوسط
4	4	يركز مدير عام التربية اهتمامه على التعامل مع المخالفات والأخطاء وعدم مطابقة المعايير.	3.29	0.981	65.71	متوسط
5	5	يتدخل مدير عام التربية عندما تتفاقم المشكلات فقط.	3.11	1.035	62.20	متوسط
6	7	يرى مدير عام التربية أن المشكلات يجب أن تكون مزمناً قبل اتخاذ أي إجراء .	2.64	1.028	52.74	متوسط
7	6	ينتظر مدير عام التربية حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء .	2.55	1.015	50.95	متوسط
		القيادة التبادلية	3.17	0.609	63.44	متوسط

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"القيادة التبادلية" تراوحت ما بين (2.55 – 3.61)، وجاءت فقرة رقم (2) "يناقش مدير عام التربية

المسؤول عن إنجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(3.61) وبمستوى متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (6) "ينتظر مدير عام التربية حدوث الخطأ قبل اتخاذ

أي إجراء" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وبمستوى متوسط، وقد بلغ المتوسط

الحسابي لمجال القيادة التبادلية (3.17) وبمستوى متوسط.

### ثالثاً: القيادة المتساهلة

جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيادة المتساهلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	يؤخر مدير عام التربية الإجابة عن الأسئلة الملحة.	2.61	1.095	52.26	متوسط
2	1	يتجنب مدير عام التربية اتخاذ القرارات.	2.60	1.198	51.90	متوسط
3	4	يتجنب مدير عام التربية التدخل عندما تطرأ أمور ايجابية مهمة	2.23	1.048	44.64	منخفض
4	3	يغيب مدير عام التربية عند الحاجة إليه في الأزمات.	2.03	1.115	40.54	منخفض
القيادة المتساهلة			2.37	0.973	47.34	متوسط

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "القيادة

المتساهلة" تراوحت ما بين (2.03 – 2.61)، وجاءت فقرة رقم (2) "يؤخر مدير عام التربية الإجابة

عن الأسئلة الملحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.61) بمستوى متوسط، بينما جاءت فقرة

رقم (3) "يغيب مدير عام التربية عند الحاجة إليه في الأزمات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي

بلغ (2.03) بمستوى منخفض. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة المتساهلة (2.37) بمستوى

متوسط.



نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد انبثق عن السؤال الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير (الجنس).

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (5.4).

جدول (5.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	ذكور	187	3.84	0.774	2.401	334	*.017
	اناث	149	3.63	0.769			
القيادة التبادلية	ذكور	187	3.26	0.632	2.933	334	**.004
	اناث	149	3.06	0.563			
القيادة المتساهلة	ذكور	187	2.45	0.999	1.744	334	.082
	اناث	149	2.26	0.905			
الدرجة الكلية	ذكور	187	3.18	0.436	4.355	334	**.000
	اناث	149	2.99	0.366			

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يتبين من الجدول (5.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس على الدرجة الكلية ومجال (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) لصالح (الذكور)، في حين تبين أنه لا توجد فروق على مجال (القيادة المتساهلة)، إذ تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى (الذكور) (3.18)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (الإناث) (2.99)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (4.355) عند مستوى الدلالة (0.000)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق. وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية الأولى على الدرجة الكلية ومجال (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية)، في حين تم قبولها على مجال (القيادة المتساهلة).

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. والجدولان (6.4) و(7.4) يبينان ذلك:

جدول (6.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري التربية والتعليم

للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	مدير دائرة	31	4.02	0.805
	رئيس قسم	106	3.77	0.841
	مشرف	145	3.69	0.708
	موظف	54	3.69	0.794
القيادة التبادلية	مدير دائرة	31	3.29	0.621
	رئيس قسم	106	3.18	0.696
	مشرف	145	3.12	0.491
	موظف	54	3.23	0.702
القيادة المتساهلة	مدير دائرة	31	2.17	0.947
	رئيس قسم	106	2.43	1.051
	مشرف	145	2.41	0.955
	موظف	54	2.23	.865
الدرجة الكلية	مدير دائرة	31	3.16	0.354
	رئيس قسم	106	3.13	0.446
	مشرف	145	3.07	0.396
	موظف	54	3.05	0.448

يتضح من خلال الجدول (6.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس القيادة متعددة

العوامل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	بين المجموعات	2,971	3	0.990	1.649	0.178
	داخل المجموعات	199,338	332	0.600		
	المجموع	202,309	335			
القيادة التبادلية	بين المجموعات	1,016	3	0.339	.913	0.435
	داخل المجموعات	123,246	332	.371		
	المجموع	124,262	335			

0.361	1.072	1.014	3	3.041	بين المجموعات	القيادة المتساهلة
		0.946	332	314.061	داخل المجموعات	
			335	317.102	المجموع	
0.481	0.825	0.144	3	.431	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.174	332	57.899	داخل المجموعات	
			335	58.330	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (7.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم وباقي المجالات الأخرى؛ كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (0.825) عند مستوى الدلالة (0.481)، وبالتالي لا توجد فروق في متوسطات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، وتبعاً لذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين المتوسطات الحسابية الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة	بكالوريوس فأقل	193	3.74	0.750	-0.125	334	0.901
	ماجستير فأعلى	143	3.75	0.815			
القيادة التبادلية	بكالوريوس فأقل	193	3.21	0.631	1.331	334	0.184
	ماجستير فأعلى	143	3.12	0.576			
القيادة المتساهلة	بكالوريوس فأقل	193	2.36	0.980	-0.090	334	0.928
	ماجستير فأعلى	143	2.37	0.967			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	193	3.11	0.428	0.498	334	0.618
	ماجستير فأعلى	143	3.08	0.403			

دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتبين من الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، إذ تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فأقل) (3.11)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (3.08)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (0.498) عند مستوى الدلالة (0.618)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق، وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على

دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدولان (9.4) و(10.4) يبينان ذلك:

جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة مديري التربية والتعليم

للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	أقل من 10 سنوات	34	3.87	0.762
	بين 10 - 20 سنة	118	3.72	0.729
	أكثر من 20 سنة	184	3.74	0.811
القيادة التبادلية	أقل من 10 سنوات	34	3.17	0.658
	بين 10 - 20 سنة	118	3.15	0.647
	أكثر من 20 سنة	184	3.19	0.577
القيادة المتساهلة	أقل من 10 سنوات	34	2.31	0.994
	بين 10 - 20 سنة	118	2.27	0.950
	أكثر من 20 سنة	184	2.44	0.982
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	34	3.12	0.487
	بين 10 - 20 سنة	118	3.05	0.405
	أكثر من 20 سنة	184	3.12	0.411

يتضح من خلال الجدول (9.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة

مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.557	2	0.279	0.460	0.632
	داخل المجموعات	201.751	333	.606		
	المجموع	202.309	335			
القيادة التبادلية	بين المجموعات	0.084	2	0.042	0.113	0.893
	داخل المجموعات	124.178	333	0.373		

		المجموع			
		335	124.262		
0.322	1.136	1.074	2	2.148	بين المجموعات
		.946	333	314.954	داخل المجموعات
			335	317.102	المجموع
0.324	1.131	0.197	2	0.394	بين المجموعات
		0.174	333	57.937	داخل المجموعات
			335	58.330	المجموع

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (10,4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم وباقي المجالات الأخرى؛ كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (1.131) عند مستوى الدلالة (0.324)، وبالتالي لا توجد فروق في متوسطات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، وتبعاً لذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس التماثل التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	الولاء التنظيمي	4.20	0.636	83.90	مرتفع
2	2	التشابه التنظيمي	4.14	0.642	82.83	مرتفع

مرتفع	78.39	0.744	3.92	الانتماء التنظيمي	3	3
مرتفع	81.38	0.623	4.07	الدرجة الكلية للتمائل التنظيمي		

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم ككل بلغ (4.07) بمستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات المقياس فقد تراوحت ما بين (3.92 - 4.20)، وجاء مجال "الولاء التنظيمي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) بمستوى مرتفع، كما جاء مجال "التشابه التنظيمي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.14) بمستوى مرتفع، في حين جاء مجال "الانتماء التنظيمي" في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) بمستوى مرتفع أيضاً.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس التماثل التنظيمي على حداء، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الولاء التنظيمي:

جدول (12.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	أشعر بولائي الدائم لمديرية التربية والتعليم.	4.32	0.796	86.31	مرتفع
2	5	أبذل أقصى جهد لتحقيق المديرية أهدافها.	4.29	0.718	85.71	مرتفع
3	1	أهتم بمستقبل المديرية بجدية.	4.19	0.726	83.87	مرتفع
4	2	أستاء عندما ينتقد الآخرون المديرية بطريقة غير موضوعية.	4.16	0.815	83.15	مرتفع
5	4	أشعر براحة كبيرة في التأقلم مع المديرية.	4.02	0.887	80.48	مرتفع
		الولاء التنظيمي	4.20	0.636	83.90	مرتفع

يتضح من الجدول (12.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "الولاء التنظيمي" تراوحت ما بين (4.02-4.32)، وجاءت فقرة رقم (3) "أشعر بولائي الدائم لمديرية



التربية والتعليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.32) بمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (4) "أشعر براحة كبيرة في التأقلم مع المديرية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) بمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الولاء التنظيمي (4.20) بمستوى مرتفع.

#### ثانياً: التشابه التنظيمي:

جدول (13.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال التشابه التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	أحرص أن تكون قراراتي متفقة مع أهداف المديرية.	4.25	0.666	84.94	مرتفع
2	2	أحبذ أن أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة في المديرية.	4.23	0.749	84.64	مرتفع
3	1	أرى أن إنجازات المديرية مدعاة للفخر لجميع العاملين فيها.	4.19	0.793	83.87	مرتفع
4	4	أشعر أن هناك تطابق بين القيم التي أو من بها وقيم المديرية التي أعمل فيها.	3.89	0.843	77.86	مرتفع
		التشابه التنظيمي	4.14	.642	82.83	مرتفع

يتضح من الجدول (13.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"التشابه التنظيمي" تراوحت ما بين (3.89 - 4.25)، وجاءت فقرة رقم (3) "أحرص أن تكون قراراتي

متفقة مع أهداف المديرية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.25) بمستوى مرتفع، بينما جاءت

فقرة رقم (4) "أشعر أن هناك تطابق بين القيم التي أو من بها وقيم المديرية التي أعمل فيها" في المرتبة

الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) بمستوى مرتفع أيضاً. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التشابه

التنظيمي (4.14) بمستوى مرتفع.

#### ثالثاً: الانتماء التنظيمي:

جدول (14.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال الانتماء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	أشعر أنني راض عن عملي في المديرية.	4.16	0.857	83.27	مرتفع
2	2	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد المديرية.	4.07	0.850	81.43	مرتفع

مرتفع	81.07	0.838	4.05	لدي شعور قوي بأنني عضو منتم في المديرية.	5	3
مرتفع	80.18	0.808	4.01	أحدد هويتي من خلال المديرية بسهولة.	3	4
متوسط	73.21	0.976	3.66	أستطيع وصف المديرية أنها أسرة واحدة.	1	5
متوسط	71.19	0.994	3.56	تمنحني المديرية التي أنتمي إليها كثيراً من الاهتمام الذي أستحقه.	4	6
مرتفع	81.38	.623	4.07	الانتماء التنظيمي		

يتضح من الجدول (14.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"الانتماء التنظيمي" تراوحت ما بين (3.56 – 4.16)، وجاءت فقرة رقم (6) "أشعر أنني راض عن

عملي في المديرية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) بمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة

رقم (4) "تمنحني المديرية التي أنتمي إليها كثيراً من الاهتمام الذي أستحقه" في المرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي بلغ (3.56) بمستوى متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الانتماء التنظيمي

(4.07) بمستوى متوسط.

**نتائج السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في مديريات

التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي،

والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد انبثق عن السؤال الرابع الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (الجنس).

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو

واضح في الجدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	ذكور	187	4.22	0.652	0.671	334	0.502
	اناث	149	4.17	0.616			
التشابه التنظيمي	ذكور	187	4.18	0.636	1.209	334	0.227
	اناث	149	4.09	0.649			
الانتماء التنظيمي	ذكور	187	4.00	0.709	2.280	334	0.023*
	اناث	149	3.82	0.777			
الدرجة الكلية	ذكور	187	4.13	0.610	1.561	334	0.120
	اناث	149	4.03	0.626			

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتبين من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى

التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس على

الدرجة الكلية ومجال (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي)، في حين تبين وجود فروق على

مجال (الانتماء التنظيمي) لصالح (الذكور)، إذ تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي بلغ على

الدرجة الكلية لدى (الذكور) (4.13)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (الإناث) (4.03)، كما تبين

أن قيمة (ت) المحسوبة (1.561) عند مستوى الدلالة (0.120)، وذلك كما هو واضح في الجدول

السابق، وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة على الدرجة الكلية ومجال (الولاء

التنظيمي، والتشابه التنظيمي)، في حين تم رفضها على مجال (الانتماء التنظيمي).

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات

العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (المسمى

الوظيفي).

ومن أجل فحص الفرضية السادسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. والجدولان (16.4) و(17.4) يبينان ذلك:

جدول (16.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	مدير دائرة	31	4.34	0.527
	رئيس قسم	106	4.24	0.681
	مشرف	145	4.20	0.538
	موظف	54	4.01	0.802
التشابه التنظيمي	مدير دائرة	31	4.30	0.522
	رئيس قسم	106	4.17	0.632
	مشرف	145	4.15	0.586
	موظف	54	3.98	0.826
الانتماء التنظيمي	مدير دائرة	31	4.18	0.502
	رئيس قسم	106	3.89	0.785
	مشرف	145	3.95	0.694
	موظف	54	3.77	0.873
الدرجة الكلية	مدير دائرة	31	4.27	0.487
	رئيس قسم	106	4.10	0.647
	مشرف	145	4.10	0.541
	موظف	54	3.92	0.781

يتضح من خلال الجدول (16.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى

التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	2.695	3	0.898	2.247	0.083
	داخل المجموعات	132.738	332	0.400		
	المجموع	135.432	335			

0.129	1.900	0.777	3	2.330	بين المجموعات	التشابه التنظيمي
		0.409	332	135.705	داخل المجموعات	
			335	138.035	المجموع	
0.092	2.164	1.186	3	3.559	بين المجموعات	الانتماء التنظيمي
		0.548	332	182.049	داخل المجموعات	
			335	185.608	المجموع	
0.074	2.332	0.882	3	2.645	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.378	332	125.522	داخل المجموعات	
			335	128.167	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم وباقي المجالات الأخرى؛ كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (2.332) عند مستوى الدلالة (0.074)، وبالتالي لا توجد فروق في متوسطات مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، وتبعاً لذلك تم قبول الفرضية الصفرية السادسة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو

واضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لمستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بكالوريوس فأقل	193	4.17	0.654	-0.742	334	0.458
	ماجستير فأعلى	143	4.23	0.611			
التشابه التنظيمي	بكالوريوس فأقل	193	4.16	0.618	0.767	334	0.444
	ماجستير فأعلى	143	4.11	0.674			
الانتماء التنظيمي	بكالوريوس فأقل	193	3.92	0.751	0.125	334	0.901
	ماجستير فأعلى	143	3.91	0.738			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	193	4.09	0.620	0.061	334	0.951
	ماجستير فأعلى	143	4.08	0.618			

دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتبين من الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، إذ تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فأقل) (4.09)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (4.08)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (0.061) عند مستوى الدلالة (0.951)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق، وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية السابعة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

ومن أجل فحص الفرضية الثامنة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على

دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدولان (19.4) و(20.4) يبينان ذلك:

جدول (19.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	أقل من 10 سنوات	34	3.98	5.99
	بين 10 - 20 سنة	118	4.13	3.61
	أكثر من 20 سنة	184	4.27	2.55
التشابه التنظيمي	أقل من 10 سنوات	34	4.02	.928
	بين 10 - 20 سنة	118	4.03	.646
	أكثر من 20 سنة	184	4.23	60.5
الانتماء التنظيمي	أقل من 10 سنوات	34	33.8	1.060
	بين 10 - 20 سنة	118	23.8	9.76
	أكثر من 20 سنة	184	4.00	7.64
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	34	3.94	0.946
	بين 10 - 20 سنة	118	3.99	0.621
	أكثر من 20 سنة	184	4.17	0.525

يتضح من خلال الجدول (19.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى

التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	3.124	2	1.562	3.931	0.021*
	داخل المجموعات	132.309	333	0.397		
	المجموع	135.432	335			
التشابه التنظيمي	بين المجموعات	3.370	2	1.685	4.166	0.016*
	داخل المجموعات	134.665	333	0.404		
	المجموع	138.035	335			

0.074	2.618	1.437	2	2.873	بين المجموعات	الانتماء التنظيمي
		0.549	333	182.735	داخل المجموعات	
			335	185.608	المجموع	
0.020*	3.954	1.486	2	2.973	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.376	333	125.194	داخل المجموعات	
			335	128.167	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتبين من الجدول (20.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمستوى التماثل التنظيمي ومجال (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي)؛ كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما كانت أكبر على مجال (الانتماء التنظيمي)، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (3.954) عند مستوى الدلالة (0.020)، وبالتالي وجود فروق بين متوسطات مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية ومجال (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي).

ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة على الدرجة الكلية ومجال (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي) قام الباحث باستخدام اختبار (Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (21.4).

جدول (21.4): يوضح نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	بين 10 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الولاء التنظيمي	أقل من 10 سنوات	3.98		-0.15155	-0.29156*
	بين 10 - 20 سنة	4.13			-0.14001
	أكثر من 20 سنة	4.27			
التشابه التنظيمي	أقل من 10 سنوات	4.02		-0.01184	-0.21028*
	بين 10 - 20 سنة	4.03			-0.19844*
	أكثر من 20 سنة	4.23			
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	3.94		-0.04998	-0.22568*



-17570*			3.99	بين 10 - 20 سنة	
			4.17	اكثر من 20 سنة	

يتضح من الجدول (21.4) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق على الدرجة الكلية ومجال (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي)، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أن الفروق كانت على مجال (الولاء التنظيمي) بين (أقل من 10 سنوات) وبين (أكثر من 20 سنة) لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، وكانت على الدرجة الكلية ومجال (التشابه التنظيمي) بين (أقل من 10 سنوات، وبين 10 - 20 سنة) وبين (أكثر من 20 سنة) لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، وهذا يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية الثامنة على الدرجة الكلية ومجال (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي)، في حين تم قبولها على مجال (الانتماء التنظيمي).

**نتائج السؤال الخامس: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن السؤال الخامس حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، والجدول (22.4) يوضح ذلك:

**جدول (22.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات أداة سلوك المواطنة التنظيمية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً**

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	الضمير الحي (وعي الضمير)	4.37	0.525	87.31	مرتفع
2	5	السلوك الحضاري	4.25	0.521	85.07	مرتفع

مرتفع	84.39	0.512	4.22	القياسية (المجاملة)	2	3
مرتفع	83.95	0.553	4.20	الإيثار	1	4
مرتفع	82.86	0.529	4.14	الروح الرياضية	4	5
مرتفع	84.72	0.448	4.24	الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية		

يتضح من الجدول (22.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم ككل بلغ (4.24) بمستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات المقياس فقد تراوحت ما بين (4.14 - 4.37)، وجاء مجال "الضمير الحي (وعي الضمير)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.37) بمستوى مرتفع، كما جاء مجال "السلوك الحضاري" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.25) بمستوى مرتفع، أيضاً جاء مجال "القياسية (المجاملة)" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) بمستوى مرتفع، كذلك جاء مجال "الإيثار" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) بمستوى مرتفع، في حين جاء مجال "الروح الرياضية" في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.14) بمستوى مرتفع أيضاً.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية كل مجال على حدة، على النحو الآتي:

أولاً: الإيثار:

جدول (23.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإيثار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك	4.36	0.673	87.26	مرتفع
2	2	أوافق أن أقوم بدور زميلي بالعمل إذا تعذر القيام بذلك.	4.33	0.63	86.61	مرتفع
3	6	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل إضافية.	4.18	0.679	83.69	مرتفع

مرتفع	82.56	0.736	4.13	استقطع وقتاً إضافياً خارج الوقت المحدد لتقديم المساعدة للعاملين الآخرين	5	4
مرتفع	82.44	0.810	4.12	أتنازل عن الإجازة لتمنح لغيري عند الحاجة	3	5
مرتفع	81.13	0.733	4.06	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	1	6
مرتفع	83.95	0.553	4.20	الإيثار		

يتضح من الجدول (23.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"الإيثار" تراوحت ما بين (4.06-4.36)، وجاءت فقرة رقم (4) "أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.36) بمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (1) "أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) بمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الإيثار (4.20) بمستوى مرتفع.

#### ثانياً: الكياسة (المجاملة)

جدول (24.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال الكياسة (المجاملة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	أحترم خصوصية زملائي في العمل	4.45	0.571	88.99	مرتفع
2	2	أحرص على تزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء عملهم.	4.31	0.628	86.25	مرتفع
3	3	أسهم في حل الخلافات وسوء الفهم الذي قد ينشأ بين زملائي.	4.22	0.690	84.40	مرتفع
4	4	أتبع أسلوب لبق عند رغبتني في تعديل سلوك خاطئ في المؤسسة	4.15	0.701	82.98	مرتفع
5	1	أتحدث مع الآخرين عن مزايا العمل في المؤسسة	3.97	0.714	79.35	مرتفع
		الكياسة (المجاملة)	4.22	0.512	84.39	مرتفع

يتضح من الجدول (24.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"الكياسة (المجاملة)" تراوحت ما بين (3.97 - 4.45)، وجاءت فقرة رقم (5) "أحترم خصوصية زملائي في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.45) بمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (1)

"أتحدث مع الآخرين عن مزايا العمل في المؤسسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) بمستوى مرتفع أيضاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الكياسة (المجاملة) (4.22) بمستوى مرتفع.

### ثالثاً: الضمير الحي (وعي الضمير)

جدول (25.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الضمير الحي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	أحرص على تأدية واجباتي الوظيفية بعناية فائقة	4.45	0.601	88.99	مرتفع
2	2	أتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى إذا لم تكن رقابة إدارية علي	4.45	0.596	88.93	مرتفع
3	1	أقضى ساعات الدوام اليومي في أداء واجبات العمل الرسمي.	4.28	0.647	85.65	مرتفع
4	3	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	4.28	0.637	85.65	مرتفع
		الضمير الحي (وعي الضمير)	4.37	0.525	87.31	مرتفع

يتضح من الجدول (25.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"الضمير الحي (وعي الضمير)" تراوحت ما بين (24.8 – 4.45)، وجاءت فقرة رقم (4) "أحرص على

تأدية واجباتي الوظيفية بعناية فائقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.45) بمستوى مرتفع،

بينما جاءت الفقرات رقم (1، 3) "أقضى ساعات الدوام اليومي في أداء واجبات العمل الرسمي، و"

أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ

(4.24) بمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الضمير الحي (وعي الضمير) (4.37)

بمستوى مرتفع

## رابعاً: الروح الرياضية

جدول (26.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الروح الرياضية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين	4.32	0.591	86.37	مرتفع
2	1	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل بكل صدر رحب	4.21	0.602	84.17	مرتفع
3	3	أتسامح عن أي إساءة شخصية وأتجنب معاتبة الآخرين	3.90	0.825	78.04	مرتفع
		الروح الرياضية	4.14	0.529	82.86	مرتفع

يتضح من الجدول (26.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "الروح الرياضية" تراوحت ما بين (3.90 – 4.32)، وجاءت فقرة رقم (2) " أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.32) بمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (3) " أتسامح عن أي إساءة شخصية وأتجنب معاتبة الآخرين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90) بمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الروح الرياضية (4.14) بمستوى مرتفع.

## خامساً: السلوك الحضاري:

جدول (27.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السلوك الحضاري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	أحترم خصوصية زملائي في العمل.	4.50	0.594	90.00	مرتفع
2	3	أتقيد بالقوانين والنظم الإدارية السائدة في المؤسسة	4.43	0.637	88.51	مرتفع
3	4	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والفعاليات التي تعقدتها المؤسسة	4.26	0.719	85.24	مرتفع
4	2	أدافع عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون	4.18	0.727	83.57	مرتفع
5	1	أحث زملائي على العمل التطوعي المستمر لصالح المؤسسة والمجتمع	3.90	0.799	78.04	مرتفع
		السلوك الحضاري	4.25	0.521	85.07	مرتفع

يتضح من الجدول (27.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "السلوك الحضاري" تراوحت ما بين (3.90 – 4.50)، وجاءت فقرة رقم (5) "أحترم خصوصية زملائي في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.50) بمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (1) "أحث زملائي على العمل التطوعي المستمر لصالح المؤسسة والمجتمع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90) بمستوى مرتفع أيضاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال السلوك الحضاري (4.25) بمستوى مرتفع.

**نتائج السؤال السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد انبثق عن السؤال السادس الفرضيات الصفرية الآتية:

**النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (الجنس).

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة، استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (28.4).

**جدول (28.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات العاملين**

**لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس.**

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الإيثار	ذكور	187	4.23	0.569	1.143	334	0.254
	إناث	149	4.16	0.530			
الكياسة (المجاملة)	ذكور	187	4.26	0.508	1.575	334	0.116
	إناث	149	4.17	0.514			
ذكور		187	4.37	0.549	-0.014	334	0.989

						الضمير الحي (وعى)	
						الضمير	
			0.494	4.37	149	اناث	
0.099	334	1.655	0.546	4.19	187	ذكور	الروح الرياضية
			0.505	4.09	149	اناث	
0.379	334	.881	0.546	4.28	187	ذكور	السلوك الحضاري
			0.488	4.23	149	اناث	
0.218	334	1.233	0.469	4.26	187	ذكور	الدرجة الكلية لسلوك
			0.420	4.20	149	اناث	المواطنة التنظيمية

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتبين من الجدول (28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

العاملين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس على الدرجة

الكلية، إذ تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى (الذكور) (26.4)، بينما

بلغ المتوسط الحسابي لدى (الإناث) (4.20)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (1.233) عند

مستوى الدلالة (0.218)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق، وتبعاً لذلك فقد تم قبول

الفرضية الصفرية التاسعة.

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات العاملين في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (المسمى

الوظيفي).

من أجل فحص الفرضية العاشرة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً

لمتغير المسمى الوظيفي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف

على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدولان (29.4) و (30.4) يبينان ذلك:

جدول (29.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإيثار	مدير دائرة	31	4.31	0.484
	رئيس قسم	106	4.23	0.570
	مشرف	145	4.17	0.516
	موظف	54	4.14	0.644
الكياسة (المجاملة)	مدير دائرة	31	4.30	0.416
	رئيس قسم	106	4.19	0.564
	مشرف	145	4.23	0.475
	موظف	54	4.19	0.557
الضمير الحي (وعي الضمير)	مدير دائرة	31	4.36	0.437
	رئيس قسم	106	4.36	0.559
	مشرف	145	4.37	0.519
	موظف	54	4.37	0.531
الروح الرياضية	مدير دائرة	31	4.19	0.428
	رئيس قسم	106	4.12	0.575
	مشرف	145	4.13	0.536
	موظف	54	4.19	0.474
السلوك الحضاري	مدير دائرة	31	4.35	0.449
	رئيس قسم	106	4.23	0.524
	مشرف	145	4.30	0.484
	موظف	54	4.11	0.622
الدرجة الكلية	مدير دائرة	31	4.31	0.394
	رئيس قسم	106	4.23	0.479
	مشرف	145	4.24	0.422
	موظف	54	4.20	.491

يتضح من خلال الجدول (29.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (30.4) يوضح ذلك:

جدول (30.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى

سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	0.792	3	0.264	0.864	0.460
	داخل المجموعات	101.501	332	0.306		
	المجموع	102.293	335			
بين المجموعات	0.372	3	0.124	0.471	0.703	



		0.263	332	87.458	داخل المجموعات	القياسية (المجاملة)
			335	87.830	المجموع	
1.000	0.000	0.000	3	0.000	بين المجموعات	الضمير الحي (وعى الضمير)
		0.278	332	92.218	داخل المجموعات	
			335	92.219	المجموع	
0.837	0.284	0.080	3	0.240	بين المجموعات	الروح الرياضية
		0.282	332	93.570	داخل المجموعات	
			335	93.810	المجموع	
0.090	2.181	0.586	3	1.758	بين المجموعات	السلوك الحضاري
		0.269	332	89.198	داخل المجموعات	
			335	90.956	المجموع	
0.758	0.393	0.079	3	0.238	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.202	332	67.075	داخل المجموعات	
			335	67.314	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (30,4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم وباقي المجالات الأخرى؛ كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (0.393). عند مستوى الدلالة (0.758)، وبالتالي لا توجد فروق في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، وتبعاً لذلك تم قبول الفرضية الصفرية العاشرة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

للتحقق من صحة الفرضية الحادية عشرة استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما

هو واضح في الجدول (31.4).

جدول (31.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الإيثار	بكالوريوس فأقل	193	4.19	.547	-0.419	334	0.675
	ماجستير فأعلى	143	4.21	.562			
القياسة (المجاملة)	بكالوريوس فأقل	193	4.19	.523	-1.033	334	0.303
	ماجستير فأعلى	143	4.25	0.497			
الضمير الحي (وعي الضمير)	بكالوريوس فأقل	193	4.35	0.524	-0.422	334	0.673
	ماجستير فأعلى	143	4.38	0.526			
الروح الرياضية	بكالوريوس فأقل	193	4.18	0.514	1.482	334	0.139
	ماجستير فأعلى	143	4.09	0.547			
السلوك الحضاري	بكالوريوس فأقل	193	4.24	0.528	-0.537	334	0.592
	ماجستير فأعلى	143	4.27	0.513			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	193	4.23	0.440	-0.214	334	0.831
	ماجستير فأعلى	143	4.24	0.461			

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتبين من الجدول (31.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، إذ تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فأقل) (23.4)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (4.24)، كما تبين أن قيمة (ت)

المحسوبة (0.214) عند مستوى الدلالة (0.831)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق، وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية الحادية عشرة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

ومن أجل فحص الفرضية الثانية عشرة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدولان (32.4) و(33.4) يوضحان ذلك:

جدول (32.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإيثار	أقل من 10 سنوات	34	4.13	0.654
	بين 10 – 20 سنة	118	4.10	0.590
	أكثر من 20 سنة	184	4.27	0.498
الكياسة (المجاملة)	أقل من 10 سنوات	34	4.11	0.633
	بين 10 – 20 سنة	118	4.17	0.537
	أكثر من 20 سنة	184	4.27	0.465
الضمير الحي (وعي الضمير)	أقل من 10 سنوات	34	4.29	0.581
	بين 10 – 20 سنة	118	4.27	0.561
	أكثر من 20 سنة	184	4.44	0.479
الروح الرياضية	أقل من 10 سنوات	34	4.18	0.459
	بين 10 – 20 سنة	118	4.08	0.569
	أكثر من 20 سنة	184	4.17	0.514
السلوك الحضاري	أقل من 10 سنوات	34	4.21	0.655
	بين 10 – 20 سنة	118	4.19	0.521
	أكثر من 20 سنة	184	4.30	0.492

0.485	4.18	34	أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.481	4.16	118	بين 10 - 20 سنة	
0.413	4.29	184	أكثر من 20 سنة	

يتضح من خلال الجدول (32.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (33.4) يوضح ذلك:

جدول (33.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى

سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	2.208	2	1.104	3.673	0.026*
	داخل المجموعات	100.086	333	0.301		
	المجموع	102.293	335			
القياسية (المجاملة)	بين المجموعات	1.299	2	0.650	2.500	0.084
	داخل المجموعات	86.531	333	0.260		
	المجموع	87.830	335			
الضمير الحي (وعى الضمير)	بين المجموعات	2.373	2	1.186	4.398	0.013*
	داخل المجموعات	89.846	333	0.270		
	المجموع	92.219	335			
الروح الرياضية	بين المجموعات	0.614	2	0.307	1.098	0.335
	داخل المجموعات	93.195	333	0.280		
	المجموع	93.810	335			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	0.844	2	0.422	1.559	0.212
	داخل المجموعات	90.112	333	0.271		
	المجموع	90.956	335			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.287	2	0.643	3.245	0.040*
	داخل المجموعات	66.027	333	0.198		
	المجموع	67.314	335			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (33.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمستوى

سلوك المواطنة التنظيمية ومجالي (الإيثار، والضمير الحي (وعى الضمير))؛ كانت أقل من قيمة

مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، بينما كانت أكبر على باقي المجالات الأخرى، إذ بلغت

قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (3.245) عند مستوى الدلالة (0.040)، وبالتالي وجود فروق في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية ومجالى (الإيثار، والضمير الحي (وعي الضمير)).

ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة على الدرجة الكلية ومجالى (الإيثار، والضمير الحي (وعي الضمير)) قام الباحث باستخدام اختبار (Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (34.4).

جدول (34.4): نتائج اختبار (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	بين 10 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الإيثار	أقل من 10 سنوات	4.13		0.02434	-0.14338
	بين 10 - 20 سنة	4.10			-0.16773*
	أكثر من 20 سنة	4.27			
الضمير الحي (وعي الضمير))	أقل من 10 سنوات	4.29		0.01770	-0.15481
	بين 10 - 20 سنة	4.27			-0.17251*
	أكثر من 20 سنة	4.44			
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	4.18		0.01774	-0.11016
	بين 10 - 20 سنة	4.16			-0.12790*
	أكثر من 20 سنة	4.29			

يتضح من الجدول (34.4) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث

تشير المقارنات البعدية للفروق على الدرجة الكلية ومجالى (الإيثار، والضمير الحي (وعي الضمير))، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أن الفروق كانت بين المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (بين 10 - 20 سنة) وبين المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة) لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، وهذا يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية الثانية عشرة على

الدرجة الكلية ومجالي (الإيثار، والضمير الحي (وعي الضمير))، في حين تم قبولها على باقي المجالات الأخرى.

نتائج السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديریات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الثالثة عشرة والتي تنص:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديریات.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة عشرة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة متعددة العوامل وبين التماثل التنظيمي، وذلك كما هو واضح في الجدول (35.4).

جدول (35.4): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة متعددة العوامل وبين التماثل التنظيمي.

المتغير	د.ك. للقيادة متعددة العوامل			
	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة المتساهلة	العوامل
الولاء التنظيمي	قيمة (r) 0.552**	0.256**	-0.419**	0.142**
	الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.009
التشابه التنظيمي	قيمة (r) 0.582**	0.296**	-0.352**	0.231**
	الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000
الانتماء التنظيمي	قيمة (r) 0.679**	0.384**	-0.387**	0.308**
	الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000
د.ك. للتماثل التنظيمي	قيمة (r) 0.663**	0.344**	-0.421**	0.252**
	الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000

يتضح من الجدول (35.4) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وبين الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.252). عند مستوى الدلالة (0.000). وكذلك تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالي (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) وبين الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي ومجالاته، في حين تبين وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مجال (القيادة المتساهلة) وبين الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي ومجالاته.

نتائج السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديریات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الرابعة عشرة والتي تنص:

نتائج الفرضية الرابعة عشرة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديریات

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة عشرة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة متعددة العوامل وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (36.4).

جدول رقم (36.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة متعددة العوامل وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

د.ك. للقيادة متعددة العوامل	القيادة المتساهلة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	المتغير	
				قيمة (r)	الإيثار
0.124*	-0.197**	0.164**	0.318**	قيمة (r)	الإيثار
0.023	0.000	0.003	0.000	الدلالة	
0.144**	0-0.281**	0.227**	0.407**	قيمة (r)	الكمياسة (المجاملة)
0.008	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
-0.001	-0.266**	0.063	0.281**	قيمة (r)	الضمير الحي (وعي الضمير)
0.981	0.000	0.246	0.000	الدلالة	
0.054	-0.166**	0.118*	0.202**	قيمة (r)	الروح الرياضية
0.320	0.002	0.030	0.000	الدلالة	
0.096	-0.314**	0.175**	0.410**	قيمة (r)	السلوك الحضاري
0.079	0.000	0.001	0.000	الدلالة	
0.098	-0.287**	0.176**	0.380**	قيمة (r)	د.ك. لسلوك المواطنة التنظيمية
0.072	0.000	0.001	0.000	الدلالة	

يتضح من الجدول (36.4) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.098). عند مستوى الدلالة (0.072). وكذلك تبين أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وبين مجالات (الضمير الحي (وعي الضمير)، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، في حين تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وبين مجالي (الإيثار، والكمياسة (المجاملة)).

أيضا تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجال (القيادة التحويلية) وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية ومجالاته، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجال (القيادة التبادلية) وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية ومجالاته باستثناء مجال (الضمير الحي (وعي الضمير))، حيث تبين أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً على هذا المجال، كذلك تظهر النتائج وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مجال (القيادة المتساهلة) وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية ومجالاته.



## الفصل الخامس

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة

## الفصل الخامس

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافةً إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

### تفسير أسئلة الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل

من وجهة نظر العاملين في المديرية؟

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم ككل بلغ (3.10) بمستوى متوسط.

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم مقدرة مديري مديريات التربية والتعليم على تطبيق ممارسات القيادة متعددة العوامل بفعالية وقد يكون السبب في ذلك إلى وجود نقص في البرامج التدريبية المخصصة لتطوير مهارات القيادة لدى مديري التربية والتعليم، أو أن مديريات التربية والتعليم تواجه تحديات إدارية ومالية تحد من قدرتها على توفير الدعم اللازم للمديرين لممارسة القيادة متعددة العوامل، وكذلك توجهات السياسات التربوية المتغيرة بسبب الظروف الطارئة مثل الحروب والأوبئة (كورونا) التي تؤثر على عمل المديرين وتؤثر بدورها على تقييم الموظفين لممارسة القيادة. وهذا ما يتفق مع ما أوصت به دراسة كل من الدهشان (2018)، ودراسة القرني (2020)،

ودراسة كولومبي وآخرون (Kolomboy et al., 2021)، ودراسة مسعود (Masood, )

(2020)، حيث جاءت درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل بدرجة متوسطة. فيما اختلفت مع دراسة الغامدي (2022) والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات المقياس فقد تراوحت ما بين (2.37-3.75)، وجاء مجال "القيادة التحويلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) بمستوى مرتفع، كما جاء مجال "القيادة التبادلية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبمستوى متوسط. في حين جاء مجال "القيادة المتساهلة" في المرتبة الثالثة والاحيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وبمستوى متوسط.

قد يعزو الباحث الأسباب وراء التفضيل الواضح للقيادة التحويلية والتقدير المتفاوتة لأنواع القيادة الأخرى إلى نظرة التربية والتعليم إلى القيادة التحويلية على أنها الأكثر فعالية في تحفيز الإبداع والابتكار بين العاملين كافة، حيث تُعزز هذه القيادة الدافعية والالتزام برؤية المؤسسة التعليمية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بنجاح كما أن لها تأثير إيجابي على الأداء العام للمؤسسات التعليمية، من خلال تحسين جودة التعليم والرقى به.

إضافة إلى ذلك يعزو الباحث التقديرات المتوسطة للقيادة التبادلية أنها تعكس الحاجة إلى مزيد من الدعم والتوجيه في البيئة التعليمية، وقد لا يكون النهج التبادلي كافياً لتحفيز طويل الأمد، والقيادة المتساهلة قد تُعتبر غير حازمه في تطبيق الأنظمة الإدارية والدعم المطلوبين لتحقيق الأهداف التعليمية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة من حيث المجالات حيث جاء مجال القيادة التحويلية بالمرتبة الأولى ويتقدير مرتفع مع دراسة كل من دراسة الدهشان (2018)، ودراسة الروسان (2017)، ودراسة القرني (2020)، ودراسة الشومري (2023)، ودراسة التجاني (2020)، وجاءت القيادة التبادلية

والتساهلية بدرجة متوسطة وقد اتفقتا مع دراسة هديب (2018) ودراسة سليمان (2020). فيما اختلفت مع بعض الدراسات حيث جاءت القيادة التحويلية بدرجة متوسطة مثل دراسة كولومبي وآخرون (Kolomboy et al., 2021)، ودراسة سليحات (2022) بدرجة منخفضة، وكذلك اختلفت مع نتيجة القيادة التبادلية والتساهلية مع دراسة محمد وشيلي (2020) والغامدي (2022) والمصري (2020)، ودراسة دن وآخرون (Din et al., 2023)، حيث جاءت نتيجة هذه الدراسات بدرجة مرتفعة.

تفسير نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير (الجنس).

يتبين من الجدول (5.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس على الدرجة الكلية ومجال (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) لصالح (الذكور)، في حين تبين أنه لا توجد فروق على مجال (القيادة المتساهلة).

ويعزو الباحث السبب وراء الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة القيادة متعددة العوامل بين الجنسين، خاصة في مجالي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، إلى التصورات الثقافية والاجتماعية حول أدوار الجنس دوراً مهماً في تقييم ممارسات القيادة في بعض الثقافات، قد يُنظر إلى الذكور

على أنهم يتبنون بشكل طبيعي أسلوب القيادة التحويلية أو التبادلية، مما يؤثر على التقييمات والإدراكات مع وجود نماذج قيادية ذكورية بارزة في مجال التربية والتعليم قد يؤثر على تصورات الأداء والتقييمات، مما يؤدي إلى تفضيلات واضحة للذكور في بعض أساليب القيادة إضافة إلى أن الذكور والإناث قد يختلفون في أساليب التواصل والتفاعل مع الآخرين، مما يؤثر على كيفية ممارسة القيادة وتقييمها، فالذكور قد يميلون إلى استخدام أساليب أكثر حزمًا أو مباشرة في القيادة، بينما قد تتبنى الإناث نهجًا أكثر تعاونًا.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدهشان (2018) والتي جاءت لصالح الإناث، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الغامدي (2022) حيث لم يكن هناك فروق بين الجنسين، فيما لم تتفق نتيجة الدراسة مع أي من الدراسات السابقة المذكورة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

يتبين من الجدول (7.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم وباقي المجالات الأخرى كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (0.825) عند مستوى الدلالة (0.481)، وبالتالي لا توجد فروق في متوسطات استجابات افراد العينة لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة

نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، وتبعاً لذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة متعددة العوامل بين مديري التربية والتعليم بناءً على المسمى الوظيفي إلى أن المؤسسات التعليمية قد نفذت سياسات وبرامج تدريبية موحدة تركز على تطوير مهارات القيادة لجميع المديرين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية. هذا يضمن أن جميع المديرين يتلقون نفس المستوى من التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى تجانس في ممارسات القيادة، مع وجود ثقافة تنظيمية قوية وموحدة ضمن المديريات قد يسهم في تماثل ممارسات القيادة للقيم المشتركة، والأهداف، والتوقعات قد تشكل سلوكيات وممارسات القيادة عبر المؤسسة، كما أن الخصائص الفردية للمديرين، مثل الكفاءات الشخصية، المهارات القيادية، والخبرة، قد تلعب دوراً أكبر في تحديد كيفية ممارستهم للقيادة مقارنة بالمسمى الوظيفي، مع ملاحظة أن هذه النتيجة لم تتفق ولم تختلف مع نتائج الدراسات السابقة المذكورة كون الدراسات المذكورة لم تتناول متغير المسمى الوظيفي.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل بناءً على مستوى المؤهل العلمي إلى أن الخبرة العملية والكفاءات المكتسبة خلال المسيرة المهنية لها تأثير أكبر على فعالية القيادة مقارنة بالمؤهل العلمي، وهذا يعكس فكرة أن القيادة تتطور من خلال التجربة والممارسة أكثر من التعليم النظري كما أن المؤسسات التعليمية توفر برامج تدريب وتطوير مهني للمديرين تساعد في توحيد مهارات القيادة عبر مختلف المؤهلات العلمية، فإن هذه البرامج قد تشمل ورش عمل، دورات تدريبية، وفرص للتعلم المستمر تعزز من قدرات القيادة.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدهشان (2018) حيث جاءت الفروق لصالح حملة الماجستير فأعلى. ولم تتفق نتائجها مع نتائج الدراسات المذكورة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

يتبين من الجدول (10.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم وباقي المجالات الأخرى؛ كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < 0.05$ )، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (1.131) عند مستوى الدلالة (0.324)، وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، وتبعاً لذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة متعددة العوامل بين مديري التربية والتعليم بناءً على سنوات الخبرة إلى أن البرامج التدريبية والتطويرية المستمرة المتاحة قد تساعد في تحديث مهارات القيادة بشكل دوري، مما يجعل ممارسات القيادة متشابهة بين المديرين بغض النظر عن سنوات الخبرة، إضافة إلى أن المديرين في التربية والتعليم يحتاجون إلى التكيف بشكل مستمر مع التغييرات في البيئة التعليمية، مما يتطلب منهم تطوير مهارات جديدة وتحديث ممارساتهم بشكل مستمر، مما يقلل من تأثير سنوات الخبرة على الأداء، وأنهم بغض النظر عن سنوات خبرتهم، قد يواجهون تحديات متشابهة في بيئة العمل.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القرني (2020) حيث جاءت الفروق لصالح حملة (5-10) سنوات. ولم تتفق نتائجها مع نتائج الدراسات المذكورة.

**نتائج السؤال الثالث: ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم؟**

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم ككل بلغ (4.07) وبمستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات المقياس فقد تراوحت ما بين (3.92 - 4.20)، وجاء مجال "الولاء التنظيمي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) وبمستوى مرتفع، كما جاء مجال "التشابه التنظيمي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبمستوى مرتفع. في حين جاء مجال "الانتماء التنظيمي" في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبمستوى مرتفع أيضاً.



ويعزو الباحث أن هذه النتائج تعكس بوضوح وجود بيئة عمل إيجابية ضمن مديريات التربية والتعليم، حيث يُعبر العاملون عن مستويات عالية من الولاء، التشابه، والانتماء التنظيمي، يمكن أن يكون لهذه الأجواء التنظيمية الإيجابية تأثير مباشر على الأداء العام للمديريات، بما في ذلك تحسين الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وخلق بيئة عمل تعاونية تدعم الابتكار والتطوير، كما تعكس هذه الدرجة العالية من التماثل التنظيمي فعالية السياسات والاستراتيجيات الإدارية المطبقة في مديريات التربية والتعليم، مما يشير إلى أهمية الاستمرار في تعزيز ودعم هذه الأسس للحفاظ على بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

كما أن الباحث يعزو التقديرات المرتفعة لمجالات الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والانتماء التنظيمي من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية إلى أن التقدير المرتفع للتماثل التنظيمي يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتجانسة داخل مديريات التربية والتعليم، حيث تشترك القيم، والأهداف، والمعتقدات الدينية بين العاملين، مما يسهم في تعزيز الولاء والانتماء وأن السياسات والإجراءات التي تنفذها المديريات قد تكون مصممة بطريقة تعزز الانسجام والتوافق بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين التشابه التنظيمي والشعور بالانتماء .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مصباحي وبوبيدي (2021) والتي جاءت بتقدير مرتفع والتي اختلفت مع نتائج دراسة القرني (2020) ودراسة العمري والبطاح (2018) والتي جاءت بتقدير متوسط لدرجة قياس عينة الدراسة لمستوى التماثل التنظيمي.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (الجنس).

يتبين من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين في مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس على الدرجة الكلية ومجال (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي)، في حين تبين وجود فروق على مجال (الانتماء التنظيمي) لصالح الذكور.

وقد يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي ومجال الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي بين الجنسين إلى وجود سياسات وممارسات موحدة داخل المؤسسات التي تعزز من الولاء والتشابه التنظيمي بشكل متساوٍ بين الجنسين، فإن هذه السياسات قد تشمل تقييم الأداء والمكافآت التي لا تفرق بين الموظفين بناءً على الجنس.

في حين يعزو الباحث الأسباب وراء الفروق في مجال الانتماء التنظيمي لصالح الذكور في مديريات التربية والتعليم إلى أنه قد يعود إلى كيفية إدراك الذكور والإناث للانتماء التنظيمي، فقد يشعر الذكور بضغوط أقل لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية مما يؤثر على شعورهم بالانتماء وأنهم يتلقون دعماً أو تشجيعاً مختلفاً داخل المؤسسة مقارنة بالإناث، مما يؤثر على إدراكهم للانتماء إضافة إلى ذلك قد يدرك الذكور أن لديهم فرصاً أكبر للنمو المهني والتقدم داخل المؤسسة، مما يزيد من شعورهم بالانتماء، ويمكن أن تكون هذه الإدراكات نتيجة للتحيزات اللاشعورية أو الهياكل التنظيمية

التي تفضل الذكور، مع ملاحظة ان الدراسات التي تناولت موضوع التماثل التنظيمي لم تتفق ولم تختلف نتائجها مع هذه النتيجة كونها لم تتناول متغير الجنس.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

لا توجد فروق في متوسطات مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى التماثل التنظيمي بين مختلف المسميات الوظيفية في مديريات التربية والتعليم إلى أن تكون المديريات التربوية قد نجحت في تطوير وتعزيز ثقافة تنظيمية متجانسة تؤثر بشكل موحد على جميع الموظفين، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، وهذه الثقافة تشمل القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي تدعم الولاء، والتشابه، والانتماء التنظيمي، مع وجود سياسات وممارسات إدارية موحدة تضمن تكافؤ الفرص والعدالة داخل المؤسسة قد يقلل من الفروق بين المسميات الوظيفية فيما يخص التماثل التنظيمي، حيث يشمل التواصل الفعال، والتدريب والتطوير المهني، ونظم تقييم الأداء إضافة إلى أن القيادة التي تركز على تعزيز الانتماء وتقدير الموظفين بشكل متساوٍ قد تلعب دوراً حاسماً في تقليل الفروق بين المسميات الوظيفية، فالقادة الذين يظهرون التزاما بالتواصل المفتوح والشفافية يمكن أن يعززوا شعور العاملين بالتماثل التنظيمي.

مع ملاحظة ان الدراسات التي تناولت موضوع التماثل التنظيمي لم تتفق ولم تختلف نتائجها مع هذه النتيجة كونها لم تتناول متغير المسمى الوظيفي.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى التماثل التنظيمي بناءً على المؤهل العلمي في مديريات التربية والتعليم إلى أن تكون الثقافة التنظيمية داخل المديريات قوية وشاملة بما يكفي لتوحيد إدراكات العاملين تجاه التماثل التنظيمي، بغض النظر عن اختلافاتهم الأكاديمية، وهذه الثقافة تعزز من القيم المشتركة والأهداف الموحدة التي تتجاوز الاختلافات الفردية، وقد تكون الخبرة العملية والمهارات الشخصية أكثر أهمية من المؤهلات الأكاديمية في تحديد الكفاءة والإنجاز، وهذا يعني أن الموظفين يقدرّون بناءً على إسهاماتهم الفعلية وليس فقط على أساس تعليمهم، إضافة إلى أن التركيز على الأهداف والمهام المشتركة ضمن المديريات يمكن أن يعزز من شعور جميع الموظفين بالتماثل والانتماء التنظيمي، حيث يعملون معاً نحو تحقيق هذه الأهداف بغض النظر عن الخلفيات.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة البطاح (2018) والتي جاءت لصالح تخصص

البيكالوريوس، فيما لم تتفق مع نتائج بقية الدراسات المذكورة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى تماثلهم التنظيمي تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

#### النتيجة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالى (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي)، تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة وأن الفروق كانت لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة).

ويعزو الباحث السبب في وجود الفروق بين متوسطات مستوى التماثل التنظيمي بين موظفين ذوي

خبرة مختلفة إلى أن لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة معرفة أعمق وأفضل بالمؤسسة وثقافتها

التنظيمية، مما يؤدي إلى شعور أكبر بالولاء والتشابه التنظيمي كما أن للقادة ذوي الخبرة الطويلة

تأثيراً أكبر على موظفيهم، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على تعزيز الولاء والتشابه التنظيمي بشكل

أكبر من خلال سياساتهم وأساليب إدارتهم، إضافة إلى أن لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة

مسؤوليات وتفاعلات أكبر في العمل، مما يعزز شعورهم بالولاء والتشابه التنظيمي نتيجة للتفاعلات

الإيجابية والتأثيرات التي يمارسونها داخل المؤسسة.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة البطاح (2018) والتي جاءت لصالح ذوي الخبرة

من (5-10) سنوات، فيما لم تتفق مع نتائج بقية الدراسات المذكورة.

نتائج السؤال الخامس: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم؟

يتضح من الجدول (22.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم ككل بلغ (4.24) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزو الباحث السبب في هذا الارتفاع إلى ثقافة المديرية التي تشجع على التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة للموظفين في العمليات التنظيمية، مع وجود جهود مستمرة من القيادة لتحفيز الموظفين وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة مع وجود بيئة العمل في المؤسسة محفزة ومشجعة للموظفين على تبني سلوك المواطنة التنظيمية.

فقد جاء مجال "الضمير الحي (وعي الضمير)" بالمرتبة الأولى بتقدير مرتفع، كما جاء مجال "السلوك الحضاري" في المرتبة الثانية، بتقدير مرتفع، أيضاً جاء مجال "الكياسة (المجاملة)" في المرتبة الثالثة وبتقدير مرتفع، كذلك جاء مجال "الإيثار" في المرتبة الرابعة وبتقدير مرتفع، في حين جاء مجال "الروح الرياضية" في المرتبة الخامسة والأخيرة وبتقدير مرتفع أيضاً.

قد يعزو الباحث السبب في أن "الضمير الحي (وعي الضمير)" جاء في المرتبة الأولى بتقدير مرتفع، إلى أهمية هذا المجال في تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الأخلاقية داخل المؤسسة، فهو يعكس مدى الوعي الأخلاقي للموظفين وقدرتهم على التفكير بشكل ناقد حول الأعمال والقرارات التي يتخذونها.

أما بالنسبة لمجال "السلوك الحضاري" الذي جاء في المرتبة الثانية، فإن هذا الارتفاع قد يعكس الاهتمام ببناء بيئة عمل تحترم الآخرين وتشجع على التعاون والتواصل الإيجابي بين أفراد المؤسسة، يمكن أن يؤدي اتباع سلوكيات حضارية إلى تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتعزيز التقاهم بين الزملاء.

وأما مجال "الكياسة (المجاملة)"، فقد يعود ارتفاعه إلى أهمية التعاطي بشكل لطيف ومهذب بين أفراد المؤسسة، مما يسهم في خلق جو عمل إيجابي ومريح، والاهتمام بالتصرفات الودية والاحترام المتبادل قد يعزز العلاقات الاجتماعية ويسهم في بناء جو من الثقة والتعاون بين الزملاء.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الروسان (2017) ودراسة جميل وآخرون (2021) ودراسة عارف وخان (Arif & Khan, 2022) ودراسة مسعود (Masood, 2020) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، فيما لم تختلف مع أي من الدراسات الأخرى المذكورة.

نتائج السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد انبثق عن السؤال السادس الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (الجنس).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس على الدرجة الكلية.

يعزو الباحث السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الجنسين إلى الثقافة المؤسسية التي تشجع على المشاركة والمساهمة بنفس القدر بين الجنسين، مما ينعكس على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كما أن تقديم التدريب والتطوير بشكل متساوٍ لكافة الموظفين بغض النظر عن الجنس، مما يساهم في تطوير مهارات سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة متساوية إضافة إلى أن جهود مستمرة من قبل الإدارة لتوجيه وتشجيع جميع الموظفين على التصرف بمواطنة تجاه المؤسسة وزملائهم.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بوقفدة (2020)، فيما لم تختلف مع نتائج بقية الدراسات

المذكورة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

لا توجد فروق في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

ويعزو الباحث السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين مختلف المسميات الوظيفية إلى أنه قد تكون هناك ثقافة مؤسسية قوية تشجع



على التفاعل والتعاون بين جميع الموظفين دون أي تمييز بناءً على المسميات الوظيفية كما أن هناك بيئة عمل تشجع على التفاعل والتعاون بين الموظفين بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية، مما يؤدي إلى تقليل الفروق بين المسميات الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون هناك توجه إيثاري ومبادئ أخلاقية تشجع على التعاون والتضامن داخل المؤسسة، مما يعكس إلى مستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية بين جميع الموظفين.

مع ملاحظة أن الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية لم تتفق ولم تختلف نتائجها مع هذه النتيجة كونها لم تتناول متغير المسمى الوظيفي.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بناءً على المؤهل العلمي إلى أن هناك سياسات وتوجيهات إدارية متساوية تُطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن مستوى التعليم، مما يؤدي إلى تحفيز جميع الموظفين على اتباع سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متساوٍ، وقد تكون هناك سياسات تحفيزية تُطبق بشكل متساوٍ على جميع الموظفين لتعزيز

سلوك المواطنة التنظيمية، مثل تقديم المكافآت والترقيات استنادًا إلى أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بوقفدة (2020)، فيما لم تختلف مع نتائج بقية الدراسات المذكورة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالي (الإيثار، والضمير الحي (وعي الضمير))، وقد كانت الفروق لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة). يعزو الباحث السبب في ذلك إلى تفضيل الموظفين ذوي الخبرة العالية لسلوكيات الإيثار والضمير الحي نظرًا لتطور مهاراتهم ومعرفتهم العميقة في مجالات العمل، بالإضافة إلى التأثير الاجتماعي والمسؤوليات الإضافية التي قد يتحملونها والتي تحتم عليهم التفكير بشكل أعمق في القضايا الأخلاقية واتخاذ القرارات الصائبة.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بوقفدة (2020) والتي توصلت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فيما لم تتفق مع نتائج بقية الدراسات المذكورة.

نتائج السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الثالثة عشرة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية.

يتضح من الجدول (34.4) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وبين الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.252) عند مستوى الدلالة (0.000). وكذلك تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالي (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) وبين الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي ومجالاته، في حين تبين وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مجال (القيادة المتساهلة) وبين الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي ومجالاته.

ويعزو الباحث السبب في هذه العلاقات قد يكون نموذج القيادة المتبع في المؤسسة يعزز التماثل التنظيمي، فإذا كانت القيادة تشجع على التعاون والمشاركة، فإن ذلك يزيد من درجة التماثل التنظيمي بين الموظفين وقد يقدم القادة الدعم والتوجيه للموظفين في تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى التماثل التنظيمي، وعلى العكس من ذلك، فإن تطبيق القيادة المتساهلة يؤدي إلى تقليل مستوى التماثل التنظيمي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرني (2022) ودراسة العمري والبطاح (2018) ومع دراسة دن وآخرون (Din et al., 2023). والتي وضحت أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة متعددة العوامل والتماثل التنظيمي.

نتائج السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديریات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الرابعة عشرة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في فلسطين للقيادة متعددة العوامل ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديریات.

لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد يعزو الباحث السبب في عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة متعددة العوامل وسلوك المواطنة التنظيمية على الدرجة الكلية قد يعود إلى تركيز القادة على الإدارة بدلاً من القيادة الفعالة، مما يقلل من تأثيرهم على تعزيز سلوك المواطنة، وقد يكون هناك تباين في أساليب القيادة وتفضيلات القادة، مما يؤدي إلى تباين في تأثيرهم على سلوك المواطنة من عوامل ثقافية وبيئية أخرى قد تؤثر على تفسير الموظفين لأداء قادتهم وتفاعلهم معه، مما يؤدي إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية في السياق التنظيمي المعين.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الروسان (2018) ودراسة الفرحي (2020) ومع دراسة خولة ورامبي (Khaola & Rambe, 2021)، ومع دراسة دن وآخرون، Din et al., (2023) والتي بينت أن هناك علاقة إيجابية موجبة بين ممارسة القيادة متعددة العوامل وسلوك المواطنة التنظيمية.

### التوصيات:

بناءً على النتائج التي توضح علاقة القيادة متعددة العوامل والتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، يمكن اقتراح التالي:

1. ينبغي تطوير برامج تدريبية للقيادة تركز على تعزيز مهارات القيادة المتعددة العوامل، بما في ذلك التواصل الفعال، وتحفيز وتمكين الموظفين، وبناء بيئة عمل تشجع على التماثل التنظيمي.
2. ينبغي للمؤسسات تعزيز ثقافة التماثل التنظيمي من خلال تشجيع التفاعل الاجتماعي الإيجابي، وتعزيز الشفافية والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة.
3. يمكن للمؤسسات تحفيز الموظفين على المشاركة والتفاعل الفعال في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات المشتركة من خلال إقامة جلسات عمل مشتركة وورش عمل تشاركية.
4. يجب على المؤسسات تقديم المكافآت والتقدير للموظفين الذين يظهرون سلوكًا مواطنًا تجاه المؤسسة، مما يعزز دافعيتهم وإلهامهم للمساهمة بشكل إيجابي.
5. ينبغي على المؤسسات توفير بيئة عمل مشجعة تعزز التواصل الجيد والدعم المتبادل بين الموظفين وتعزز التماثل التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
6. ينبغي تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التماثل والمواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تبني القيم والمبادئ التنظيمية التي تعكس التفاعل والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

ابن منظور. (2000). *لسان العرب*. دار صادر. ط11.

صياحي، الأخضر. (2018). *دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة*

*الاقتصادية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

آل سماعيل، جابر. (2019). *دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة*

*ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية*. مجلة العلوم للبحوث الاقتصادية

*والإدارية*، 2 (1)، 41-62.

بوطرفة، صورية. (2016). *القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة*

*الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

التجاني، دوح. (2020). *سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة*

*غرداية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة غرداية، الجزائر.

الجمعي، هيا. (2014). *أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية*

*في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن*. رسالة ماجستير غير منشورة.

الأردن، جامعة الشرق الأوسط.

حبه، وديعة. (2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بـمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية

بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الحري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج

للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2006). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. عمان، الأردن: دار زهران

للنشر هو التوزيع.

حسون، محمد. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين

المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة، سورية،

جامعة دمشق.

حسين، واري. (2022). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع

التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني CR METAL - . أطروحة دكتوراه غير

منشورة، الجزائر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

حماد، إياد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على منسق

الهلال الأحمر بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، 4 (27)، 401-

384.

الخصاونة، سلام. (2012). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين،

رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

الدائم، علي. (2016). دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس مال اجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة / دائرة صحة بغداد الكرخ. مجلة الجامعة العراقية، 1(3)، ص436.

دعنا، صباح. (2017). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الخليل.

الدهشان، ابتسام. (2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الدهشان، ابتسام. (2020). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة القيم التنظيمية في مدارسهم. المجلة التربوية الأردنية، 5(4)، 69-88.

رشيد، مازن. (2003). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، الرياض، دار النشر العلمي والمطابع.

الرفاعي، زهراء. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، عمان، جامعة الشرق الأوسط.

الروسان، عصمت. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(12)، 166-181.



الزعبي، محمد، والبطاينة، محمد تركي. (2014). القيادة الإدارية. ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال. (2014). القيادة الإدارية الفعالة. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السليحات، وعد. (2022). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين. مؤتم للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(3)، 165-188.

السليحات، محمد. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان.

سميرات، سمر، (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية ، الأردن.

الشريف، نجاه. (2022). القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي). مجلة كلية التربية- جامعة سرت. 1(1)، 93-117.

الشمري، فهد، والمقدادي، محمود. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الشمري، هيا. (2023). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر، قطر.

الشيلي، خالد، والسيد، محمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس- عمان، 128(128)*، 133-154.

طحطوح، عالية. (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

العامري، أحمد. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9(1)*، 19-39.

عبد العزيز، عبد الكريم. (2019). دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، 6(3)*، 275-316.

العزب، حسين. (2019). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي ومستواهما والعلاقة بينهما: دراسة ميدانية على أعضاء البيئة التدريسية في جامعة مؤتة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(4)*، 541-558.

عسيري، أحمد. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العمري، إسلام، وبطاح، أحمد. (2018). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم. *كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة: الأردن، 45(4)*، 647-669.

عوض، عامر. (2006). *السلوك التنظيمي الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.*

عيد، نور الإيمان. (2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10 (4)، 137-202م.

الغامدي، رحمة. (2022). القيادة متعددة العوامل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وفقا لبعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 34 (2)، 277-302.

غانم، إسماعيل. (2017). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الغرباوي، شهدان. (2019). القيادة الإدارية كوسيلة تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1.

الغزالي، فاضل، والعبادي، هاشم. (2013). التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدارة الهيئة التنظيمية \_\_ دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (2)، ص63.

غزاونة، علي. (2017). دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

فرحي، خليصة. (2020). أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

بوقعدة، فطيمة. (2020). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-جيجل-. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحيى

، الجزائر.

- الفهيدى، عبد الله. (2009). أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- القبيسي، علي، وعطية، محمد. (2018). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية. جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، 1(180)، 414-463.
- القحطاني، عبد السلام. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- القرني، نورة. (2020). القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي. جامعة الأزهر، مجلة التربية، 1(187)، 255-288.
- محمد، دعاء. (2021). دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية للعاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري). المجلة العلمية للبحوث التجارية، (3)، ص 280-324.
- مرزوق، عبد العزيز. (2014). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، ع(3)، 289-331.
- مصباحي، حكيمة، وبويدي، لامية. (2021). مستوى التماثل التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بابتدائيات - مقاطعة قمار -04- ولاية الوادي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الجزائر، جامعة الوادي، 9 (4)، 325-345.

المصري، مروان. (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 16 (1)، 65-82.

المعاني، أيمن. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9 (2)، 225-258.

مومني، خالد. (2017). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 5 (18)، 227-244.

المومني، واصل. (2008). *الإدارة المدرسية الفعالة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

هديب، آلاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

يغمور، عدي، وسعيقان، تغريد، وعبد الله، بهجت. (2018). دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14 (4)، 603-624.

يوسف، أغادير (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Aldhaferi, A. (2023). "Do school leaders in the Emirate of Abu Dhabi predominantly practice a transformational, transactional, or laissez-faire style of leadership?", *International Journal of Organizational Analysis*, 5(31), pp. 1826-1840. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2824>.
- Arif, M, & Khan, U. A. (2022). Impact of Leadership Behaviour of Secondary School Heads on Organizational Citizenship Behaviour of Teachers. *The Dialogue*, 17(2), 81-95.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: manual and samples set*. 3 rd Ed, Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 490-510.
- Din, B. U., Sittar, K., & Munawar, S. (2023). Relationship between school administrators' leadership styles and teachers organizational citizenship behaviors. . *Journal of Arts & Social Sciences*, 10(1), 154-160.
- Fahriyansyah, M. S., Natsir, M., Sumarsono, T. G., Mazya, S. U., & As, N. (2022). Leadership style and organizational citizenship behavior in the local public hospital of Indonesia: The impact of job satisfaction. *International Journal of Research In Business And Social Science (IJRBS)*, 11(5), 249-260.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organizational Behavior Mason. OH: South-Western College Publishers.*
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M. A., & Khadim, S. (2021). Organizational identification perceptions and millennials' creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal of Innovation Management, 24(5)*, 1653-1678.
- Jameel, A. S., Massoudi, A. H., Hamdi, S. S., & Ahmad, A. R. (2021). The role of transformational and transactional leadership as predictors of organizational citizenship behavior in the education system. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, 5(1)*, 56-62.
- Khaola, P. and Rambe, P. (2021), "The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior: the role of organizational justice and affective commitment", *Management Research Review, 44(3)*, pp. 381-398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kolomboy, F., Palutturi, S., Rifai, F., Saleh, L. M., & Amiruddin, R. (2021). Leadership style based on the study of multifactor leadership questionnaire in Palu Anutapura hospital. *Gaceta Sanitaria, 35*, 432-434.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multilevel Assessment. *Leadership Quarterly, 19(1)*, 162.
- Liu, H., Bracht, E., Zhang, X. A., Bradley, B., & van Dick, R. (2021). Creativity in non-routine jobs: The role of transformational

- leadership and organizational identification. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 129-143.
- Lo, P., Allard, B., Anghelescu, H. G., Xin, Y., Chiu, D. K., & Strak, A. J. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*.
- Masood, S., Siddiqui, G. K., Lodhi, H., & Shahbaz, S. (2020). Effect of leadership styles on organizational citizenship behavior and employee turnover intention. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487-495.
- Nagarathinam, D. (2020). Leadership Styles, Qualities, and Characteristics of the World Great Leaders with Constitutional and Judicial Flavors. *International Journal of Law Management & Humanities*. 3 (4); 1428-1444.
- P.G. Northouse .(2013) .*Leadership: Theory and Practice* .Los Angeles. USA: Sag Publications.
- Reese, Simon(2014)."*Examining the Relationship between organizational identification and learning organization Dimensions: A study of a U.S.franchies* " *Management and organizational studies* ,V:1, N:2.
- Romero, R. A. M., Vaca, C. A. M., Bejarano, M. A. G., Hermenegildo, A. M., & De la Torre Tejada, J. A. (2023). Leadership styles in Ecuadorian companies: application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Business: Theory and Practice*, 24(2), 544-556.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial psychology*, 21(7), 600–619.



Silva, Alberto (2016). *What is leadership? Journal of business studies quarterly*, 8(1).

Waggoner,I (2009). A Study on the factor Structure of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); Is the factor Structure of the MLQ the same for males and females? (*Doctoral Dissertational*), Our Lady of the Lake University, San Antonio, Texas. USA.

## الملاحق

- الاستبانة بصورتها الأولية
- أسماء المحكمين
- الاستبانة بصورتها النهائية
- كتاب تسهيل مهمة
- كتاب التدقيق اللغوي

## الملحق (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

#### استمارة تحكيم

حضرة الأستاذ/ الدكتور الفاضل.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص القيادة والإدارة التربوية - جامعة الخليل، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة والمكونة من أربعة أقسام، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث والتطوير، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها، آملاً أن تتال حسن اهتمامكم وأن تتلطفوا بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.

2- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

كما وأرجو اقتراح أية ملحوظات ترونها مناسبة تمكن من التوصل إلى نتائج دقيقة تحقق

الأهداف التي قامت هذه الدراسة من أجلها.

مع جزيل الشكر لتعاونكم، مع الاحترام والتقدير

الباحث: ياسر محمود محمد محمد

المشرف: الدكتور كمال مخامرة

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

اسم المحكم: .....	الرتبة العلمية .....
التخصص: .....	مكان العمل (الجامعة) .....

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- المسمى الوظيفي: مدير دائرة  رئيس قسم  مشرف  موظف
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه  ماجستير  دبلوم
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  6 سنوات – 10 سنوات  11- 20 سنة  أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: مقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل (التحويلية، التبادلية، المتساهلة).

الرقم	درجة الممارسة				
	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>أ- القيادة التحويلية:</b>					
1					يغرس المدير الفخر في الارتباطي به.
2					يقدم المصلحة العامة على الشخصية.
3					يتصرف بطرق تعزز احترامي له.
4					يمتلك مهارات قيادية تعزز الثقة به.
5					يتحدث عن مبادئه ومعتقداته الأكثر أهمية.
6					يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بالهدف.
7					يركز انتباهه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات.
8					يؤكد أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المؤسسة.
9					يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.
10					يتحدث بحماس عما يجب إنجازه.
11					يوضح رؤية مقنعة للمستقبل.
12					يعرب عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.

					13	يعيد فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من مدى مناسبتها.
					14	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.
					15	يجعني أنظر إلى المشاكل من عدة زوايا مختلفة.
					16	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال المهام.
					17	يقضي وقتاً في التدريب والتعلم.
					18	يعاملني بوصفي فرد وليس عضواً في جماعة.
					19	يعتبر أن لدي احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين.
					20	يساعدني في تطوير نقاط قوتي.
<b>ب- القيادة التبادلية:</b>						
					1	يساعدني مقابل الجهود التي أبذلها.
					2	يناقش المسؤول عن إنجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة.
					3	يوضح ما يتوقع الفرد الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء.
					4	يعبر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات.
					5	يركز اهتمامه على المخالفات والأخطاء وعدم مطابقة المعايير.
					6	يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والإخفاقات.
					7	يتابع جميع الأخطاء.
					8	يوجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير.
					9	يتدخل عندما تتفاقم المشكلات فقط.
					10	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.
					11	يظهر اعتقاداً بالقول "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسوراً".
					12	يرى أن المشاكل يجب أن تكون مزمناً قبل اتخاذ أي إجراء.

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
<b>ج- القيادة المتساهلة:</b>						
					1	يتجنب اتخاذ القرارات.
					2	يؤخر الإجابة عن الأسئلة الملحة.
					3	يغيب عند الحاجة إليه في الأزمات.
					4	يتجنب التدخل عندما تطرأ أمور ايجابية مهمة

**القسم الثالث: مقياس مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم**

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
<b>المجال الأول: بعد الولاء التنظيمي:</b>						
					1	أهتم بمستقبل المديرية بجدية.
					2	أسوء عندما ينتقد الآخرون المديرية بطريقة غير موضوعية.
					3	أشعر بولائي المستمر للمديرية.
					4	أشعر براحة كبيرة في التأقلم مع المديرية.
					5	أبذل أقصى جهد لتحقيق المديرية أهدافها.
<b>المجال الثاني: بعد التشابه التنظيمي:</b>						
					1	أرى أن إنجازات المديرية مدعاة للفخر لجميع العاملين فيها.
					2	أحب أن أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة في المديرية.
					3	أحرص أن تكون قراراتي متفككة مع أهداف المديرية.
					4	أدافع عن المديرية وسياساتها أمام الآخرين.

5	أشعر أن هناك تطابق بين القيم التي أوّمن بها وقيم المديرية التي أعمل فيها.				
<b>المجال الثالث: بعد الانتماء التنظيمي:</b>					
1	أستطيع وصف المديرية أنها أسرة واحدة.				
2	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد المديرية.				
3	أحدد هويتي من خلال المديرية بسهولة.				
4	تمنحني المديرية التي أنتمي إليها كثيرا من الاهتمام الذي أستحقه.				
5	لدي شعور قوي بأنني عضو فاعل في المديرية.				
6	أشعر أنني راض عن عملي في المديرية.				

**القسم الرابع: مقياس درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم**

الرقم	مستوى الممارسة				
	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>المجال الأول: بعد الإيثار</b>					
1					أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل
2					أقبل أن أكون بديلا لأداء عمل غيري إذا تطلب الأمر ذلك
3					أتنازل عن الإجازة لتمنح لغيري عند الحاجة
4					أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك
5					استقطع زمنا إضافيا خارج الزمن المحدد لتقديم المساعدة للعاملين الآخرين
6					أقدم بمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة
<b>المجال الثاني: بعد الكياسة</b>					
1					أحدث مع الآخرين عن مزايا العمل في المؤسسة

					2	أحرص على تزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء عملهم
					3	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم الذي قد ينشأ بين زملائي
					4	أتبع أسلوب لبق عند رغبتني في تعديل سلوك خاطئ في المؤسسة
					5	أحترم خصوصية زملائي في العمل
<b>المجال الثالث: بعد الضمير الحي</b>						
					1	أحرص على قضاء معظم ساعات الدوام في أداء واجبات العمل
					2	أتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى إذا لم تكن رقابة إدارية علي
					3	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها
					4	أحرص على تأدية واجباتي الوظيفية بعناية فائقة
<b>المجال الرابع: بعد الروح الرياضية</b>						
					1	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل بكل صدر رحب
					2	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين
					3	أتسامح عن أي إساءة شخصية وأتجنب معاتبة الآخرين
<b>المجال الخامس: بعد السلوك الحضاري</b>						
					1	أحث زملائي على العمل التطوعي المستمر لصالح المؤسسة والمجتمع
					2	أدافع عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون
					3	أتقيد بالقوانين والنظم الإدارية السائدة في المؤسسة
					4	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والفعاليات التي تعقدها المؤسسة



## الملحق (2)

### أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د يحيى محمد ندى	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
2	أ. د منيرة محمود الشرمان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	د. أشرف منذر الصايغ	الفلسفة بالإدارة التربوية	جامعة النجاح
4	أ. د فؤاد طه طلافحة	علم النفس التربوي	جامعة مؤتة
5	د. سهيل صالحه	المناهج وطرق التدريس	جامعة النجاح
6	أ.د نبيل جبريل الجندي	علم النفس التربوي	جامعة الخليل
7	د إبراهيم أبو عقيل	المناهج وطرق التدريس	جامعة الخليل
8	أ. د محمود أبو سمرة	الإدارة التربوية	جامعة القدس

### الملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

الزميلات والزلاء العاملون في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية المحترمون.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك

المواطنة التنظيمية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة

التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الخليل.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة تعبر عن وجهة

نظركم، أملاً تحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم، شاكرًا لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي

سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث: ياسر محمود محمد محمد

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- المسمى الوظيفي: مدير دائرة  رئيس قسم  مشرف  موظف
- 3- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  أكثر من 5-10 سنوات
- أكثر من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

أولاً: مقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة متعددة العوامل.

القيادة متعددة العوامل: قيادة تضمنت ثلاثة أنماط قيادية: التحويلية والتبادلية والتساهلية.

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
أ- القيادة التحويلية: هي القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير.						
					1	يغرس مدير عام التربية الفخر بنفسه لمزاملتي له (العمل معه).
					2	يقدم مدير عام التربية المصلحة العامة على الشخصية.
					3	ينتهج مدير عام التربية أساليب إدارية تعزز احترامي له.
					4	يمتلك مدير عام التربية مهارات قيادية تعزز ثقتي به.

					5	يؤكد مدير عام التربية على أهمية تبني أهداف العمل.
					6	يؤكد مدير عام التربية أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المديرية ورؤيتها وقيمها.
					7	يتحدث مدير عام التربية بتفاؤل عن المستقبل.
					8	يوضح مدير عام التربية رؤية مقنعة للمستقبل.
					9	يؤمن مدير عام التربية بإمكانية تحقيق الأهداف.
					10	يسعى مدير عام التربية للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.
					11	يعتمد مدير عام التربية أسلوب استثارة روح الإبداع والابتكار لدى العاملين.
					12	يقترح مدير عام التربية طرقا جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام.
					13	يفوض مدير عام التربية الصلاحيات.
					14	يراعي مدير عام التربية الفروق الفردية بين العاملين في مجال الاحتياجات والظموحات.
					15	يهتم مدير عام التربية بتعزيز نقاط القوة لدى العاملين.
ب- القيادة التبادلية: عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين.						
					1	يساعدني مدير عام التربية مقابل الجهود التي أبذلها.
					2	يناقش مدير عام التربية المسؤول عن إنجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة.
					3	يوضح مدير عام التربية للعاملين ما سيحصلون عليه عند تحقيق الأهداف المتوقعة منهم .

					يركز مدير عام التربية اهتمامه على التعامل مع المخالفات والأخطاء وعدم مطابقة المعايير.	4
					يتدخل مدير عام التربية عندما تتفاقم المشكلات فقط.	5
					ينتظر مدير عام التربية حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.	6
					يرى مدير عام التربية أن المشكلات يجب أن تكون مزمنة قبل اتخاذ أي إجراء.	7

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
ج- القيادة المتساهلة: القيادة التي تعني عدم التدخل في مجريات العمل، ولا تسهم في وضع أساليب أو تحديد أهداف في تسيير شؤون العاملين.						
						1 يتجنب مدير عام التربية اتخاذ القرارات.
						2 يؤخر مدير عام التربية الإجابة عن الأسئلة الملحة.
						3 يغيب مدير عام التربية عند الحاجة إليه في الأزمات.
						4 يتجنب مدير عام التربية التدخل عندما تطرأ أمور ايجابية مهمة

## ثانياً: مقياس مستوى التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي: هو حالة من الارتباط العاطفي بين الفرد والمنظمة، ينتج عن هذا الارتباط إدراك التوحد مع المنظمة والشعور بالولاء والانتماء لها بحيث يحدد الفرد هويته من خلال عضويته في المنظمة، والذي تضمن ثلاثة أبعاد.

مستوى الممارسة					الرقم	الفقرة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول: بعد الولاء التنظيمي: وهي الحالة التي تدفع الفرد إلى محاكاة وتقليد سلوك الأعضاء الآخرين في المنظمة والدفاع عنها أمام الآخرين وتجعله يعمل في أوقات اضافية بدون التفكير في أجور العمل.						
					1	أهتم بمستقبل المديرية بجدية.
					2	أستاء عندما ينتقد الآخرون المديرية بطريقة غير موضوعية.
					3	أشعر بولائي الدائم لمديرية التربية والتعليم.
					4	أشعر براحة كبيرة في التأقلم مع المديرية.
					5	أبذل أقصى جهد لتحقيق المديرية أهدافها.
المجال الثاني: بعد التشابه التنظيمي: وهو إدراك وجود خصائص مشتركة مع المنظمة سواء مع الأعضاء الآخرين في المنظمة أو المجاميع الفرعية في المنظمة.						
					1	أرى أن إنجازات المديرية مدعاة للفخر لجميع العاملين فيها.
					2	أحبذ أن أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة في المديرية.
					3	أحرص أن تكون قراراتي متفكرة مع أهداف المديرية.

					4	أشعر أن هناك تطابق بين القيم التي أوّمن بها وقيم المديرية التي أعمل فيها.
المجال الثالث: بعد الانتماء التنظيمي: وهو الإحساس بالتماسك مع المنظمة والارتباط معها بحيث ينظر الفرد إلى نفسه على أساس أنه جزء من المنظمة.						
					1	أستطيع وصف المديرية أنها أسرة واحدة.
					2	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد المديرية.
					3	أحدد هويتي من خلال المديرية بسهولة.
					4	تمنحني المديرية التي أنتمي إليها كثيرا من الاهتمام الذي أستحقه.
					5	لدي شعور قوي بأنني عضو منتم في المديرية.
					6	أشعر أنني راض عن عملي في المديرية.

ثالثا: مقياس درجة سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه ال يتم مكافأة الفرد من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة، وتضمنت خمسة أبعاد.

مستوى الممارسة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
المجال الأول: بعد الإيثار: يقصد به جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالعمل.						
					1	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل
					2	أوافق أن أقوم بدور زميلي بالعمل إذا تعذر القيام بذلك.

					3	أتنازل عن الإجازة لتمنح لغيري عند الحاجة
					4	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك
					5	استقطع وقتاً إضافياً خارج الوقت المحدد لتقديم المساعدة للعاملين الآخرين
					6	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل إضافية.
<p><b>المجال الثاني: بعد الكياسة (المجاملة):</b> تمثيل السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل.</p>						
					1	أتحدث مع الآخرين عن مزايا العمل في المؤسسة
					2	أحرص على تزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء عملهم.
					3	أسهم في حل الخلافات وسوء الفهم الذي قد ينشأ بين زملائي.
					4	أتبع أسلوب لبق عند رغبتني في تعديل سلوك خاطئ في المؤسسة
					5	أحترم خصوصية زملائي في العمل
<p><b>المجال الثالث: بعد الضمير الحي (وعي الضمير):</b> مثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.</p>						
					1	أقضى ساعات الدوام اليومي في أداء واجبات العمل الرسمي.
					2	ألتزم بالأنظمة والتعليمات حتى إذا لم تكن رقابة إدارية علي
					3	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها
					4	أحرص على تأدية واجباتي الوظيفية بعناية فائقة



المجال الرابع: بعد الروح الرياضية: تعني الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزءا لا مفر منه في كل إطار تنظيمي تقريبا.					
				1	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل بكل صدر رحب
				2	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين
				3	أتسامح عن أي إساءة شخصية وأتجنب معاتبة الآخرين
المجال الخامس: بعد السلوك الحضاري: يقصد به مستوى عال من الاهتمام بالمنظمة، والدعم والمشاركة بمسؤولية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، والحرص على نجاحها وتطورها.					
				1	أحث زملائي على العمل التطوعي المستمر لصالح المؤسسة والمجتمع
				2	أدافع عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون
				3	أتقيد بالقوانين والنظم الإدارية السائدة في المؤسسة
				4	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والفعاليات التي تعقدها المؤسسة
				5	أحترم خصوصية زملائي في العمل.

مع جزيل الشكر لتعاونكم

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل مهمة



الرقم: و ت / ١٣ / ٢٠٢٣  
التاريخ: 21/12/2023 م



#### لمن يهمه الأمر

#### \* تسهيل مهمة بحثية \*

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

\*ياسر محمود محمد محمد\*

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

\* القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.\*

#### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من العاملين في مديريات التربية والتعليم الأتية: (جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس، رام الله، بيرزيت، أريحا، الخليل، شمال الخليل، بطة، جنوب الخليل، بيت لحم، القدس، ضواحي القدس).
  - الاستجابة على الأنوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
  - يتم تطبيق أنوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أنوات الدراسة.

#### مع الاحترام،

د. محمد مطر  
15117  
إمدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: مطبوعة وكيل الوزارة المعتمده.

مطبوعة الوكيل المساعد للتعاون التعليمي المعتمده.

السادة المديرين العاملين بمديريات التربية والتعليم المعتمدهون.

الدكتور كمال مديرة/المعتمده/المشرف على الدراسة - بريد الكتروني: karamin@hebron.edu.ps

د. مطر

## الملحق (5)

### كتاب التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

دكتوراة

نموذج رقم (16)

تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

الرقم الجامعي: 22119122

البرنامج: القيادة والإدارة التربوية

التاريخ: 5-8-2024

اسم الطالب: محمد دويك

رقم الهاتف: 0569000070

التوقيع: محمد دويك

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة بـ:

عنوان الرسالة باللغة العربية:  
القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالقيادة التنظيمية لدى المؤسسات التنظيمية

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:  
Multifactorial Leadership and its Relationship  
to Organizational Symmetry and organizational  
Citizenship Behavior

تم تدقيقها لغوياً (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهيصالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق والتوقيع

محمد عبد مكرم بخاري

الرتبة العلمية: أستاذ مساعد

عنوان العمل: كلية العلوم / جامعة الخليل، إيفاني

رقم الجوال: 0599592752

الايمل: musa\_najada@hotmail.com

التاريخ: 2024/8/5

ملاحظة: يعبأ هذا النموذج من قبل/ متخصص في اللغة العربية/ الانجليزية برتبة ماجستير على الأقل