

درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للقيادة الأصيلة وعلاقتها بمستوى السلوك الطوعي لدى معلميه^١

أصالة مهند المعايطه^١

أ. د. محمد عبود الحراحشة^٢

الملخص

هدفت البحث التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للقيادة الأصيلة وعلاقتها بمستوى السلوك الطوعي لدى معلميه. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة البحث من (٣٣٠) معلماً ومعلمة تم تطبيقها خلال الفصل الثاني من العام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤. وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس الزرقاء الثانية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة. كما أشارت نتائج البحث أن هناك مستوى مرتفع من السلوك الطوعي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، ودلت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس الزرقاء الثانية وبين السلوك الطوعي لدى معلميه.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، السلوك الطوعي، مديري المدارس، مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، الأردن.

^١ جامعة آل البيت، الأردن.

^٢ أستاذ القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

The degree to which teachers practice inquiry-based learning strategy and its role in developing higher thinking skills from their point of view

Asala Almayta

Al-alBayt University, Jordan.

Prof. Dr. Mohammad Abboud Alharahsha

Al-alBayt University, Jordan.

Abstract

The aim of the research was to identify the degree to which principals of Education schools practice authentic leadership and its relationship with the level of voluntary behavior of their teachers. The correlational survey descriptive method was used, the questionnaire was used as a research tool, and its truthfulness and consistency were ascertained. The research sample consisted of (330) teachers who were applied during the second semester of the year 2023/2024. The research reached the following results: that the degree of authentic leadership practice among the principals of Zarqa II schools from the point of view of teachers was high. The results of the research also indicated that there is a high level of voluntary behavior among teachers of Education schools of the Zarqa II Region, and the results indicated that there is a positive direct correlation statistically significant between the degree of authentic leadership practice among the principals of Zarqa II schools and the voluntary behavior of their teachers.

Keywords: Authentic Leadership, Voluntary Behavior, School Principals, Directorate of Education for Zarqa II District, Jordan.

المقدمة

تُعَدُّ المؤسسات التعليمية من أهم أركان تقدم المجتمعات والامم، ولذلك وجب على الإدارة المدرسية المساهمة في اللحاق بهذا التقدم من خلال مواكبة التطورات وتحقيق المخرجات التربوية المنشودة ومحاولة تغيير الواقع الإداري عن طريق تطبيق العديد من الأنماط القيادية المختلفة، حيث تُعَدُّ القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، ومرتبطة به وبتراثه ومشاركته في المجتمع، وتنمية مواهبه وشخصيته من ضمن الجماعة التي ينتمي إليها، وأصبحت ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، فلا يوجد مجتمع أو مؤسسة بدون قائد، وتقوم القيادة بدور رئيس في حياة الأفراد لما تتعرض له المجتمعات من تغيرات سياسية واقتصادية وتكنولوجية، إما إلى فناء واندثار، وإما إلى بقاء وتقدم، فهي عملية تأثير في أفعال الآخرين، وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، وتعد وظيفة بالغة الأهمية تقوم على الابتكار والتميز، والمقدرة على اتخاذ القرارات الجريئة والشجاعة، وتلتزم بالنظم، وتلزم المجموعة العمل بموجبها.

وتمثل القيادة محوراً مهماً في إدارة المؤسسات كونها عملية تأثير في الآخرين، لجعلهم يعملون بفعالية أكثر، ومثابة في تنفيذ الأنشطة. ومع التطورات المهمة في بيئة العمل، ظهر توجهاً جديداً في المؤسسات الاقتصادية، تبعه توجهاً مماثلاً في مؤسسات التعليم يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية، والوصاية وسلطة المركز، وتبنى أنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين، وتعزيز نموهم في سياق أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بالمؤسسة، وإنتاجها مع الاهتمام بالفرد والاعتناء به (الفرحاني وصاموئيل، ٢٠٢٠).

وتأتي القيادة الأصلية كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي لاقت رواجاً في العقدين الآخرين، وحظيت بنصيب وافر من البحث والدراسة لكونها تركز على رأس المال النفسي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة (Gardner & Avolio, 2005)، وتعني القيادة الأصلية ابتكار طرق واساليب متجددة في تأثير القائد على المرؤوسين، وهذه الأساليب تتسم بالأخلاقية والوعي التام بقدرات وحاجات العاملين (king، ٢٠١٦).

وتُعَدُّ القيادة الأصلية نهج يعبر عن سلوك القادة، الذين يظهرون مستويات عالية من الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة في صنع القرار، والمعايير الأخلاقية، والشفافية في العلاقات والاتصالات، إلى جانب كونهم يولون الأولوية للمصالح الجماعية وتنمية من يعملون معهم (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson، ٢٠٠٨). كما وتعد القيادة الأصلية النمط المثالي للقيادة الذي تحتاجه مؤسسات التعليم اليوم على وجه الخصوص، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصلية من

قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية إضافة إلى مقدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكات المعلمين وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Keats de Vries, 2006). ويرى البردان (٢٠١٧) أن القائد الأصيل تحكمه قيمه ومعاييره الداخلية، والتي تظهر تصرفاته وردود أفعاله من خلالها رغم ما يتعرض له من الضغوط الداخلية والخارجية، حتى يصل إلى القرارات المتوافقة مع قيم المؤسسة وأخلاقيها.

القيادة الأصيلة هي نمط قيادي يعتمد على إيجاد مُناخ إيجابي بالمؤسسة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمؤسسة ككل (Rego Vitória, ٢٠١٣: 436, Magalhães, Ribeiro & Cunha).

ويشير بيشوب (Bishop, 2013: 5) إلى أن القيادة الأصيلة هي أكثر من مجرد أسلوب للقيادة، إذ إنه ينطوي على أكثر من مجرد الشعور بالرضا أو صدق مع الذات، فالقيادة الأصيلة هي الذات الحقيقية وأن تحديد مضمونه يمثل تحدياً لأنه يعتمد بشكل كبير على الإدراك في الصميم، ويتضمن السلوك الأخلاقي الذي يقوم على أسس القيم السليمة التي تتوافق مع الآخرين والتنظيم، والذي يتطور باستمرار من خلال العلاقات مع الأقران والتابعون.

وتجلى قيمة القيادة الأصيلة في العلاقة القوية التي يبنها القائد مع مرؤوسيه، والتي تسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية قوية ومُناخ إيجابي ينعكس على العديد من السلوكات داخل المؤسسة ويزيد الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على العديد من المتغيرات السلوكية ومنها المناخ التنظيمي (الحجار، ٢٠١٧).

ويتمثل جوهر القيادة الأصيلة كما يراها الفرحاتي وصموئيل (٢٠٢٠) في امتلاكهم المعايير الأخلاقية العالية، فيتميزون بالصدق والصراحة ويمتلكون مقومات الشفافية والنزاهة في أقوالهم وتصرفاتهم، ومعاملاتهم وتفاعلاتهم، وموجهة نحو المستقبل وهادفة لبناء الرؤية المشتركة، وتطوير الطاقات النفسية الإيجابية، مثل التفاؤل واستشراف المستقبل، إذ تركز القيادة الأصيلة على السلوكات الإيجابية التي تتضمن الإخلاص وتعزيز الثقة بالنفس، المصداقية، الجدارة والقيم الأخلاقية المرتفعة التي تنعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن أبعاد القيادة الأصيلة تتمثل فيما يلي:

الوعي الذاتي: بين كل من المبو وأفوليو (Avolio & Walumbwa, 2014) أهمية إدراك القائد لنقاط قوته وموهبه، وتقبل قيمه، ومشاعره، وعواطفه، وأهدافه، ودوافعه وإدراكه لأوجه الذات المتعددة بتعدد المواقف، وإدراكه لآراء الآخرين حول قيادته، وينطوي ذلك على مرجعية داخلية

تشير إلى معرفة الذات من المعتقدات والمشاعر والرغبات والقيم، ومرجعية خارجية تشير إلى إدراك القائد لتأثير خبراته ومعارفه على الآخرين وفهم المتغيرات المحيطة به.

الشفافية في العلاقات: يشير والمبو، افوليو، جاردنر، ويرنسينج، بيترسون (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) إلى تقاسم الذات الأصيلة للآخرين، بدلا من تقاسم صورة مزيفة وهمية مشوهة أو مصطنعة، بهدف تعزيز بناء الثقة مع المرؤوسين من خلال مدى تواصل القادة بوضوح وصدق مع مرؤوسيهم وبالتالي تعزيز التزامهم تجاه القادة والمؤسسة، فالشفافية في العلاقات تكون بإفصاح القائد وكشفه عن ذاته الحقيقية، والتواصل بصدق مع مرؤوسيه والتعرف إلى ردود أفعالهم وتقبل انتقاداتهم لقراراته.

المعالجة المتوازنة: وتشير إلى تجميع وتحليل وتقييم القائد لجمع البيانات ذات الصلة والخالية من التشوية أو التحيز بشكل موضوعي، وسماع وجهات النظر التي يمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ قرار أعمق وأفضل لمعالجة الموقف قبل اتخاذ القرار (De Campos & Rueda, 2019).

المنظور الأخلاقي الداخلي: وتشير إلى تصرف القائد وفق للمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية الإيجابية دون الخضوع لتأثير الضغوطات الخارجية من مجموعة أو مؤسسة، مما ينعكس إيجابا على صنع القرار، حيث تبني تصرفات القائد بما يتوافق مع معتقداته وقيمه الداخلية، لإرضاء الآخرين أو لتجنب العقوبات والحصول على المكافآت (Walumbwa et al, 2008).

أما فيما يتعلق بمفهوم السلوك الطوعي بأنه مفهوم يتصل سلوكيات الدور الإضافي، فهناك ثلاثة أنواع من السلوكيات المطلوبة من الأفراد في العمل، وهي انضمام الأفراد واستمرارهم مع المؤسسة، وأداء الدور الرسمي المحدد والقيام بسلوكيات الدور الإضافي، ومن أمثلتها: مساعدة الزملاء على حل مشكلات العمل، وتقديم مقترحات لتحسين وتطوير العمل والتدريب الذاتي لتحمل مسؤوليات إضافية في العمل، والمحافظة على موارد المؤسسة، والعمل من أجل إيجاد مناخ مؤيد للمؤسسة في البيئة الخارجية.

وقد أستخدم اصطلاحان يتصلان بمفهوم سلوكيات الدور الإضافي وقد تم استعمال الاصطلاح الأول عام (١٩٨٣) حيث أشار أورغان (Orghan) أنه استخدم اصطلاح سلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى سلوكيات الدور الإضافي، وفي عام (١٩٩٨) ظهر مصطلح آخر وهو السلوكيات التنظيمية الموالية إجتماعياً وهو سلوك موجه نحو فرد أو جماعة (سحيمات، ٢٠٠٩).

ويكمن الفرق الأساسي بين مفهوم السلوك الطوعي أو سلوك المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الدور الإضافي، بأن سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافئ الفرد عليه وفقاً لنظام المكافآت، بينما سلوك الدور الإضافي قد يكافئ الفرد عليه وفقاً لنظام المكافآت (المعايطة، ٢٠٠٧).

وتتبع أهمية السلوك الطوعي من كون المؤسسات تواجه العديد من التحديات الكبيرة، كما أن التغير السريع في المجالات التقنية والمعرفية جعل هناك ضرورة لخلق مناخ تنظيمي ملائم يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، لذا يجب على المؤسسات تهيئة بيئة عمل تشجع على ظهور السلوك الطوعي لدى العاملين وتدعمه لتقليل من المعوقات وحجم التحديات التي تواجهها (حسين، ٢٠١٥). وللسلوك الطوعي أهمية في مجالات عدة كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، ودوران العمل والغياب والثقة التنظيمية (زايد، ٢٠٠٠). حيث وأشار العامري (٢٠٠٣) إلى أن السلوك الطوعي له العديد من الآثار الإيجابية على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، فعلى المستوى الفردي تتمثل أهميته في تطوير الذات، وإعطاء انطباع إيجابي للفرد من قبل الرؤساء والزلاء والذي ينعكس على الفرد من خلال الحوافز والمكافآت وزيادة الراتب والترقية، أما على مستوى الجماعة فإنه يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين ويوطد العلاقات بينهم داخل بيئة العمل، وهو كذلك يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

أما دي باولو ونيفيز (DiPaola & Neves, 2008) فقد ذكر أن السلوك الطوعي يؤثر على الفاعلية التنظيمية، فعلى سبيل المثال سلوك الإيثار الموجه نحو الآخرين يساهم في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد حيث أن العاملين ذوي الخبرة يساعدون العاملين الجدد في فهم أعمالهم، وسلوك الضمير يجعل العاملين يبذلون المزيد من الوقت والجهد بما يتعدى متطلبات العمل الرسمي، كما أن التحلي بالروح الرياضية يساهم في زيادة الوقت الذي يمضيه العاملون في المساعي التنظيمية على حساب الوقت الذي قد يقضيه في الصراعات والخلافات. ويعد السلوك الطوعي مهماً للمؤسسات بكافة أشكالها وبخاصة مؤسسات التعليم، إذ يساهم في التحفيز للجوانب الإيجابية، ويوفر المرونة في العمل، ويساهم في تحسين الإنتاجية بين الزلاء، وزيادة الكفاءة بالعمل، وتطوير الأداء التنظيمي، وتحسين الفاعلية التنظيمية (المومني، ٢٠١٧).

وتشير الأدبيات السابقة إلى اختلاف في أبعاد السلوك الطوعي (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث يرى محمد، حبيب، والياس (٢٠١١، Mohammad, Habib & Alias) أن هناك بعدين يتمثلان في البعد الفردي ويقصد به مساعدة العاملين الذين يواجهون مشاكل في عملهم وبشكل طوعي، والبعد التنظيمي: وهو سلوك المساعدة تجاه المؤسسة، والذي لا يعد جزءاً من المهام الرئيسية.

فيما تناول الظلاعين (٢٠١٦) والرواشدة (٢٠١٣) خمسة أبعاد للسلوك الطوعي وكما يلي:
الكياسة: وهو مقدار إسهام العامل في منع وقوع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاءه في العمل، ومدى إدراك العامل لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى مدى رغبة العامل في أن يتواصل مع الآخرين.

الإيثار: وهو سلوك طوعي اختياري موجه نحو أعضاء المؤسسة والرؤساء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازها، والمساعدة في حل المشكلات الشخصية لهم، بالإضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المؤسسة.

الروح الرياضية: وهو سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحدث في بيئة العمل دون تدمير أو شكوى، بالإضافة إلى التسامح والإحساس بمشكلات الآخرين.

وعي الضمير: وهو سلوك الفرد تجاه المؤسسة والآخرين بشكل غير مباشر، من خلال الالتزام بأوقات الدوام، والانصياع التلقائي للسياسات والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، وزيادة مستويات الأداء عن المتوقع.

السلوك الحضاري: وهو السلوك والمهام والنشاطات غير الرسمية التي يبدئها الشخص من خلال مشاركته البناءة في المؤسسة، والحرص على متابعة نشاطات المؤسسة باهتمام كبير، والحرص على تحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة، والحديث بشكل إيجابي عنها، والدفاع عنها عندما ينتقدها الآخرون. وقد تناولت عدد من الدراسات القيادة الأصيلة وبعضها تناول السلوك الطوعي والبعض الآخر تناول القيادة الأصيلة والسلوك الطوعي وفيما يلي عرض لهذه الدراسات حسب محورها.

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصيلة:

أجرى الحجار (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٩٠) مديراً ومديرة، و (٤٨٢) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت بدرجة متوسطة.

ودراسة الجبيري (٢٠١٩) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث بالملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣٤٤) معلماً من مجتمع الدراسة البالغ (٢٢١٩) معلماً ومعلمة، و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث للقيادة

الأصيلة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الأصلية ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين.

وأيضاً أجرت الحلبي (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف إلى أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية، في المحافظات الجنوبية لفلسطين، للقيادة الأصلية في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٤١١) معلماً من معلمي المدارس الحكومية، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية، في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الأصلية بدرجة مرتفعة وحصلت جميع الأبعاد على درجة كبيرة مرتبة تنازلياً على النحو التالي: بعد "المنظور الأخلاقي الداخلي"، يليه "المعالجة المتوازنة"، ثم "شفافية العلاقات" وأخيراً "الوعي الذاتي".

أما دراسة الزهراني والعمرى (٢٠٢٣) فهدفت الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة في المملكة العربية السعودية للقيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمات، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، كما تم اختيار عينة عشوائية من المعلمات بلغ عددها (٣٦٤) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود درجة (كبيرة جداً) من ممارسة القيادة الأصلية.

أما دراسة الجيمعي والعمرى (٢٠٢٣) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وذلك من حيث الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية، حيث بلغ عددهن (٣٦٢) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) للأبعاد ككل.

أما الدراسات المتعلقة بالسلوك الطوعي:

وأجرت الفهداوي (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء الجامعة للقيادة بالجودة الشاملة وعلاقتها بالسلوك الطوعي لدى المعلمين، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تكونت من (٥٥١) معلماً ومعلمة واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي الارتباطي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة بالجوذة الشاملة لدى مديري مدارس تربية لواء الجامعة كانت مرتفعة، وكذلك أن درجة ممارسة السلوك الطوعي جاء مرتفعاً.

وهدف دراسة الزعتري (٢٠٢٠) التعرف إلى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وبيان درجة اقتران القيادة الخادمة بسلوك المواطنة التنظيمية. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٦٦) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية من مديريات محافظة الخليل. وأظهرت النتائج أن هناك علاقةً طرديةً موجبةً دالةً إحصائياً بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصيلة وعلاقتها بالسلوك الطوعي:

وأجرى العتيبي (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف للقيادة الأصيلة الممكّنة من وجهة نظر المعلمين، ودرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكّنة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبه (المسحي والارتباطي). وتكونت العينة من (٢٨١) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج: أن ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكّنة جاءت بدرجة (عالية). وأن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة (عالية). وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الممكّنة لقادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية فيما يتعلق بالقيادة الأصيلة للمؤسسات التعليمية، ومن خلال استعراض الباحثان للدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصيلة والسلوك الطوعي يتبين أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف المتغيرات والأبعاد التي تناولتها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع القيادة الأصيلة وحده وبعضها تناول موضوع السلوك الطوعي، ولكن الباحثان في حدود اطلاعهما لم تجد أي دراسة تربط بين القيادة الأصيلة والسلوك الطوعي أجريت في الأردن.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتبين أن معظمها اتفقت على أهمية القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية، كما في دراسة العتيبي (٢٠٢١) ودراسة الزهراني والعمرى (٢٠٢٣)، ومنها من

تناول السلوك الطوعي وربطها بمتغيرات مثل: القيادة كما في دراسة الفهداوي (٢٠١٩) ودراسة العتيبي (٢٠٢١).

ولقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها: اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي، وتحديد أداة مناسبة للدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وفقراتها، وإثراء الأدب النظري للدراسة. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تناولت لموضوع درجه تطبيق القيادة الأصلية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لمديرية الزرقاء الثانية وعلاقتها بالسلوك الطوعي من وجهة نظر المعلمين، والذي لم تتناوله أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثان، لذا تعد الدراسة الحالية من الموضوعات الرائدة لهذا المجال.

ومما سبق يتضح أن القيادة تؤدي دوراً مهماً في تطوير وتنمية المؤسسات التربوية والسعي لتحقيق أهدافها، وضمان بقائها ونموها وتكيفها مع المستجدات الحديثة، حيث تنعكس أثارها الإيجابية على المعلمين ومنها السلوك الطوعي، وعليه جاءت هذه الدراسة لتبين أثر القيادة الأصلية لدى المديرين في السلوك الطوعي للمعلمين.

١- مشكلة الدراسة

تعدّ المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية هامة في المجتمع، ونظاماً متكاملًا تضم مجموعة من الأعضاء العاملين من إداريين ومعلمين وغيرهم، كما تضم مجموعة أخرى من النظم والتعليمات والقواعد المؤسسة للعمل، وعلى الرغم من سعي وزارة التربية والتعليم إلى تمكين الإدارة المدرسية للحاق بركب التطور إلا أنه ما زالت هناك بعض الإدارات متمسكة بالبيروقراطية، مما أثر سلباً على تحقيق المخرجات التربوية المنشودة. وقد حدد العديد من الباحثين العوامل التي من شأنها المساهمة في زيادة العاملين بأي مؤسسة لممارسات السلوك الطوعي (سلوك المواطنة التنظيمية) ومنها القيادة (Asgari, Mezginejad, Taherpour, ٢٠٢٠)، كما أشارت أحدث الدراسات الأجنبية كدراسة (Shamsuddin, Akudo؛Mohamad, Hashim, 2020، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير إيجابي وعلاقة ارتباطية قوية بين نمط القيادة لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بأبعادها الخمسة (الإيثارة، والكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) (وقد أوصت هذه الدراسات بإجراء دراسات مماثلة تتناول أنواع مختلفة من الأنماط القيادية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الطوعي). وبعد الاطلاع على أدبيات القيادة الأصلية والتي تشير إلى أنها تساعد في تعزيز نجاح المؤسسات داخل حدود القيم الاجتماعية والأخلاقية وتشجع أداء الفريق، ومدى أهمية أن يكون هذا

السلوك طوعي من قبل العاملين، وكذلك من خلال استطلاع آراء بعض المعلمين؛ وتكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للقيادة الأصيلة وعلاقتها بمستوى السلوك الطوعي لدى معلمهم؟

٢- أهمية الدراسة:

أولاً: الجانب النظري:

تناولت هذه الدراسة موضوع مهم من مواضيع القيادة التربوية وهو القيادة الأصيلة وحيث تم ربط موضوع القيادة الأصيلة بالسلوك الطوعي، ومن هنا فإنه من خلال توصيات الدراسة تم تقييم واقع ممارسة مديري المدارس في تربية الزرقاء الثانية للقيادة الأصيلة وعلاقتها بالسلوك الطوعي، وهي من المسائل التربوية المهمة.

قلة الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الأصيلة والسلوك الطوعي. قد تكون هذه الدراسة بداية لدراسات مستقبلية في نفس المجال والذي يحتاج إلى المزيد من الدراسات لإثرائه.

ثانياً: الجانب التطبيقي

يترتب على نتائج هذه الدراسة عدد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، قد تفيد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس في الأردن بشكل عام والزرقاء بشكل خاص من خلال معرفة درجة ممارسة مديري المدارس في تربية الزرقاء الثانية للقيادة الأصيلة وعلاقتها بالسلوك الطوعي من وجهة نظر المعلمين.

قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والتربوية عن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأصيلة وعلاقتها بالسلوك الطوعي من وجهة نظر المعلمين، وهذا ما قد يساهم في تعميم نتائج هذه الدراسة على عدد من المناطق التعليمية في الأردن.

من المؤمل توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من استبانة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقها في بيئات إدارية أخرى.

٣- أهداف الدراسة

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية للقيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين، لما لهذا النمط من القيادة أهمية كبيرة في إيجاد بيئة تعليمية قائمة على التعاون والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالعاملين.
٢. التعرف إلى مستوى السلوك الطوعي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم لأهميته في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.
٣. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية للقيادة الأصلية ومستوى السلوك الطوعي لدى معلمهم.

٤- أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية للقيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى السلوك الطوعي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية للقيادة الأصلية ومستوى السلوك الطوعي لدى معلمهم؟

٥- التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تناولت الدراسة مصطلحات تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

القيادة الأصلية: "مقدرة المدير على توجيه ممارساته في المدرسة، من منطلق وعيه بذاته وقيمه وبالآخرين، فهو يعمل من جهة وفقاً لقيمه وقناعاته، ومن جهة ثانية يدعم وجهات نظر الآخرين، وفقاً لتفاعل مدرسي يتسم بالشفافية بالاستناد إلى قاعدة معلوماتية، ومن منظور أخلاقي مهني" (نصر، ٢٠٢١: ١٣٢).

ويعرف إجرائياً بأنها: أسلوب القيادة المبني على الوعي بالذات واحترام وجهات نظر الآخرين من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة والتي يقوم بها مديري مدارس مديرية تربية الزرقاء الثانية وتقاس في هذه

الدراسة من خلال استجابة عينة الدراسة على أداة الدراسة والمحددة بالمجالات الآتية: (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات).

السلوك الطوعي: "هو السلوك الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة والمهادف إلى تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فاعليتها وكفاءتها" (العامر، ٢٠٠٣: ٤٥).

ويعرف اجرائيا بانه: مجموعة السلوكيات والأداءات النابعة من المعلمين والتي لا تندرج تحت الأعمال الروتينية المطلوبة والتي يقوم بها معلمي مدارس تربية الزرقاء الثانية وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة عينة الدراسة على أداة الدراسة والمحددة بالمجالات الآتية: (الإيثار، واللباقة والطف، الضمير الحي، والروح الرياضية).

٦- حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع القيادة الأصيلة وعلاقتها بالسلوك الطوعي
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي مدارس تربية الزرقاء الثانية.
- **الحد المكاني:** المدارس التابعة لمنطقة الزرقاء الثانية.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

محددات الدراسة: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق الاستبانة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

٧- الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في استخراج نتائج الاستبانة التي استجاب لها أفراد عينة الدراسة.

٨- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

٩- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس التابعة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية والبالغ عددهم (٢٣٤٦) حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم للزرقاء الثانية للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

١٠- عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلم ومعلمة، ما نسبته ١٤% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة.

١١- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة بالاطلاع على الدراسات السابقة، وتكونت الأداة من جزأين تناول الجزء الأول القيادة الأصيلة وقد تكون من (٣٢) عبارة موزعة كما يلي: مجال الوعي الذاتي (٨) عبارات، مجال المعالجة المتوازنة (٧) عبارات، مجال المنظور الأخلاقي الداخلي (٨) عبارات، مجال شفافية العلاقات (٩) عبارات، وتناول الجزء الثاني السلوك الطوعي وقد تكون من (٢٠) عبارة موزعة كما يلي: مجال الإيثار (٥) عبارات، مجال اللباقة واللفظ (٥) عبارات، مجال الضمير الحي (٥) عبارات، مجال الروح الرياضية (٥) عبارات.

١٢- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية وميدان الدراسة بشكلها الأولي وعددهم (١٠) محكمين، وذلك للحكم على مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ومدى صلاحية الفقرة للقياس، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية، وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد تم الأخذ بالآراء والملاحظات والاقتراحات للمحكمين، وفق ما تم الاتفاق عليه بنسبة (٨٠%) اتصحت مكونة من (٥٢) فقرة.

١٣- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معاملات الثبات بطريقة كرونباخ (Cronbach's alpha) للاتساق الداخلي.

١٤ - نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس الزرقاء الثانية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور " القيادة الأصيلة " وللدرجة الكلية للمحور، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمجالات " القيادة الأصيلة " وللدرجة الكلية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	المنظور الأخلاقي الداخلي	3.80	0.79	مرتفعة
2	1	الوعي الذاتي	3.77	0.79	مرتفعة
3	4	شفافية العلاقات	3.75	0.78	مرتفعة
4	2	المعالجة المتوازنة	3.69	0.83	مرتفعة
		الكلي	3.76	0.75	مرتفعة

يبين الجدول (١) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس الزرقاء الثانية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٧٥)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٣.٦٩-٣.٨٠)، وحصل مجال "المنظور الأخلاقي الداخلي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٩) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية مجال " الوعي الذاتي " بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٧٩) ودرجة ممارسة مرتفعة، في المرتبة الثالثة جاء مجال "شفافية العلاقات" بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٧٨) ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال " المعالجة المتوازنة " بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٣) ودرجة ممارسة مرتفعة. وربما يعزى ذلك في تقديرات عينة الدراسة بأن مديري المدارس لديهم ممارسات أصيلة لما لها من إيجابيات متعددة وأن هذا النوع من القيادة هو الأنسب في المجال التربوي، وقد

تكون نتائجه أكثر إيجابية على المخرجات التعليمية أكثر من عدد من الأنماط القيادية الأخرى، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في محور القيادة الأصيلة مع دراسة كل من الجبيري (٢٠١٩)، العتيبي (٢٠٢١)، الحلبي (٢٠٢١)، الزهراني والعمري (٢٠٢٣)، والتي أظهرت نتائج مرتفعة، فيما اختلفت مع دراسة كل من الحجار (٢٠١٧)، الجميبي والعمري (٢٠٢٣) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى السلوك الطوعي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور "السلوك الطوعي" وللدرجة الكلية.

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمجالات محور "السلوك الطوعي" وللدرجة الكلية للمحور

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	اللباقة واللفظ	4.22	0.60	مرتفع
2	3	الضمير الحي	4.20	0.67	مرتفع
3	1	الإيثار	4.04	0.67	مرتفع
4	4	الروح الرياضية	4.01	0.65	مرتفع
		محور السلوك الطوعي ككل	4.12	0.58	مرتفع

يوضح الجدول رقم (٢) مستوى السلوك الطوعي لدى معلمي مدارس الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، ومتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٥٨)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٤.٠١-٤.٢٢)، وحصل مجال "اللباقة واللفظ" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري (٠.٦٠) وبمستوى ممارسة مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية مجال "الضمير الحي" بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبمستوى ممارسة مرتفع، في المرتبة الثالثة جاء مجال "الإيثار" بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبمستوى ممارسة مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "الروح الرياضية" بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبمستوى ممارسة مرتفع.

وتعزو النتيجة إلى انعكاس البيئة التي ينتمي فيها المعلمون على سلوكياتهم داخل المدرسة وهو حال المجتمع الأردني الذي يتمتع بدرجة عالية من الأخلاق. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الفهداوي (٢٠١٩) ودراسة الزعتري (٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠٢١) والتي أظهرت نتائج مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية للقيادة الأصلية ومستوى السلوك الطوعي لدى معلمهم؟ للإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري مدارس الزرقاء الثانية وبين السلوك الطوعي للمعلمين، يوضح الجدول (٣).

الجدول (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري مدارس الزرقاء الثانية وبين مستوى السلوك الطوعي للمعلمين.

السلوك الطوعي					المتغير
الكلية	الروح الرياضية	الضمير الحي	اللباقة واللفظ	الإيثار	القيادة الأصلية
**0.539	**0.543	**0.429	**0.389	**0.536	الوعي الذاتي
**0.403	**0.402	**0.245	**0.240	**0.533	المعالجة المتوازنة
**0.453	**0.441	**0.342	**0.289	**0.516	المنظور الأخلاقي
**0.515	**0.524	**0.344	**0.350	**0.603	شفافية العلاقات
**0.507	**0.507	**0.361	**0.342	**0.579	الكلية

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). **دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يظهر من الجدول (٣) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري مدارس الزرقاء الثانية وبين السلوك الطوعي للمعلمين، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات الفرعية لمحوري (القيادة الأصلية، السلوك الطوعي) دالة إحصائياً. وربما تعزو النتيجة إلى حسب تقديرات المعلمين في مدارس الزرقاء الثانية

درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للقيادة الأصيلة المعايير، أ.د. الحراشنة

هذه النتيجة الإيجابية إلى إيمان المديرين بأهمية القيادة الأصيلة وممارستها في مستوى السلوك الطوعي لدى المعلمين.

حيث اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة العتيبي (٢٠٢١) بوجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين القيادة الأصيلة والسلوك الطوعي.

١٥- المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

١- تعزيز الوعي بمفهوم القيادة الأصيلة والسلوك الطوعي من خلال عقد ورش عمل وندوات لكل من مديري المدارس والمعلمين.

٢- عمل دراسات استطلاعية وبشكل مستمر لقياس درجة ممارسة القيادة الأصيلة من قبل المديرين ومستوى السلوك الطوعي لدى المعلمين.

٣- تعميم نتائج الدراسة الحالية على العديد من مديريات التربية والتعليم.

٤- إجراء دراسات مماثلة مع ربطها بمتغيرات أخرى مثل الاستغراق الوظيفي، الولاء المهني، دافعية الإنجاز.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- البردان، مها (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات: مصر.
- الجميعي، عايش، والعمري، حسن (٢٠٢٣). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات (دراسة ميدانية بمدينة الطائف)، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، ١٨ (١٨)، ١٨٣-٢٣٢.
- الحجار، رائد (٢٠١٧) درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة و علاقتها ببعض المتغيرات . مجلة جامعة الاقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، ٢١ (٢)، ٢٠٧-٢٣٤.
- حسين، احمد (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمي. المجلة الاجتماعية القومية، ٥٢ (٣)، ١٣٣-١٤١.
- الحلبي، عواصف (٢٠٢٢). أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الأصيلة في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- الرواشدة، أسماء (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتحوّل على السلوك الابداعي في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن.
- زايد، علي (٢٠٠٠). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الاداء الوظيفي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الادارية، ٢ (٢)، ٢٦٩-٢٩٨.
- الزعتري، دنيا (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الزهراني، عبد الواحد، والعمري، أسماء بنت يحيى (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٣ (١)، ٨٢-٤٠.

- سحيمات، ختام (٢٠٠٩). سلوك المواطنة التنظيمية، عمان: المكتبة الوطنية.
- الظلاعين، علي فلاح (٢٠١٦). درجة ممارسة الإدارة بالتحوّل في فعالية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية العامة المساهمة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢١ (١)، ١٩-٥٩. العامري
- العامري، أحمد (٢٠٠٣). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، ١٧ (٢)، ٦٣-٨٥.
- العتيبي، سعد مرزوق (٢٠٢١). القيادة الأصلية والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩ (٢) ٤٥-٦٥.
- العتيبي، محسن بن نائف (٢٠٢١). القيادة الممكّنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة البحوث التربوية والنوعية، ٧ (٧)، ٢٣٩-٢٩٨.
- الفرحاتي، السيد، وصموئيل، أماني (٢٠٢٠). علاقة ممارسات القيادة الأصلية برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٠ (١٠٨)، ١٠٢-٥١.
- الفهداوي، ضحى شاكر. (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء الجامعة للقيادة بالجوودة الشاملة وعلاقتها بالسلوك الطوعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المعايطة، علي (٢٠٠٧). تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة، عمان: دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع.
- المومني، خالد (٢٠١٧). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٥ (١٨)، ٢٢٧-٢٤٤.
- نصر، حنان (٢٠٢١). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصلية وبلاستفادة من خبرة استراليا. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ٥٠ (١)، ١١٩-١٩٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akudo, F. (2022). perception of principals' leadership behaviours as correlates of their organizational citizenship behaviour in secondary schools in Onitsha education zone of AnambraState. Journal of Educational Research and Policy Studies, 11 (1), 23-45.
- Asgari, A., Mezginejad, S & . Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. Innovar, 30 (7), 87-98.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). 16 Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. The Oxford handbook of leadership and organizations, 23 (10), 331- 387 .
- Bishop, W. H. (2013). Defining The Authenticity in Authentic Leadership. The Journal Of Values-Based Leadership, 3(4), 1-8.
- De Campos, M., Javier, F., & Rueda, M. (2019). Authentic Leadership: A Theoretical Thematic Analysis of the Contemporary Brazilin Leader's Speech. Journal of Psychological Evaluation, 18(1), 291-298.
- Dipaola, M., & Neves, P. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools. Journal of Educational Administration, 47 (2), 490-507.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372 .
- Kets de Vries, N. (2006). *The Leader on the Couch*. New York: Jossey Bass. 2 (4), 27-56.
- King, J. A. (2016). *Authentic Public School Senior Leadership, Principal Job Satisfaction and the Differences between Senior Leaders' Self-Assessment and Principals' Evaluation of Their Leaders Authentic Leadership* (Doctoral dissertation, Aurora University .(
- Mohammad, J.; Habib, F. & Alias, M. (2011). "Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions", *Asian Academy of Management Journal*, 16 (2), 149-165.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Shamsuddin, S., Mohamad, S., and Hashim, Z. (2020). Relationship of Servant Leadership Towards Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Satisfaction Among Teachers: A Review of Literature *International Journal of Politics, Public Policy and Social Works*, 2 (7), 79-92.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic

leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of management,34(1),89-126.