

## ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها: "دراسة ميدانية"

### إعداد

د. محمد فتحي عبد الرحمن أحمد (\*)

### الملخص:

هدف البحث إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ لتعرف الأسس النظرية للقيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، ورصد وتحليل واقعها نظرياً في الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية، والكشف عن واقعها ميدانياً من خلال تعرف درجة ممارسة مديري تلك المدارس للقيادة الخادمة، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها، والعلاقة الارتباطية بينهما من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات ديمغرافية (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وباستخدام استبانة طُبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٤٦٩) معلماً ومعلمة، توصل البحث إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها لدى المديرين عدا بُعد "خدمة وتنمية المجتمع" جاء بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها تُعزى لمتغير النوع، بينما وُجدت فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة القيادة الخادمة ككل وبُعد "التمكين والدعم المهني" تُعزى لموقع المدرسة لصالح مديري مدارس الحضر، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة القيادة الخادمة ككل وبُعد "القيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع" تُعزى للمؤهل العلمي للمعلمين، بينما وُجدت فروق دالة إحصائياً في بُعد

( مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة المنيا - مصر .\*)

"التمكين والدعم المهني" لصالح المعلمين ذوي المؤهل العالي غير التربوي، كما وُجدت فروق دالة إحصائية في القيادة الخادمة وجميع أبعادها تُعزى لسنوات الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين تُعزى لمتغير النوع، أو موقع المدرسة، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي، ولسنوات الخبرة لصالح المعلمين الأكثر الخبرة في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عدا بُعد "الإيثار".

وفي ضوء النتائج قدم البحث مقترحات إجرائية لتفعيل ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها، ومجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية لاستكمال البحث في هذا المجال الحيوي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، سلوك المواطنة التنظيمية.

---

## **By Principals' Practices of Government Primary Schools in Minia Governorate in The Arab Republic of Egypt for Servant Leadership and Their Relationship to Organizational Citizenship Behavior among Their Teachers: "A Field Study"**

**Dr. Muhammad Fathy Abdel Rahman Ahmed (\*)**

### **Abstract:**

The aim of the current research is to investigate the reality of the principals' practices of government primary schools in Minia governorate in the Arab Republic of Egypt for servant leadership and their relationship to organizational citizenship behavior among their teachers. This research adopted the descriptive –correlational method as to identify the theoretical foundations of servant leadership and organizational citizenship in educational institutions, and to monitor and analyze its reality theoretically in the literature, documents and official reports, and reveal its reality on the ground by identifying the degree to which school principals practice servant leadership, the degree of organizational citizenship behavior of their teachers, and the correlation between them from the teachers' point of view in light of demographic variables (gender, school location, educational qualification, and years of experience).

Using a questionnaire administered to a simple random sample of (469) male and female teachers, the research concluded that there is a high degree of servant leadership and its dimensions among principals' except for the dimension of “community service and development” which came to a medium degree, a high level of organizational citizenship behavior among teachers, and an average, positive statistically significant correlation between principals' servant leadership and teachers' organizational citizenship behavior. Besides, there were no statistically significant differences on the

---

(\*) A Lecturer at Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Minia University.

degree of principals' practice of servant leadership and its dimensions attributed to the gender variable, while there were statistically significant differences in the degree of servant leadership practice as a whole and the dimension of “empowerment and professional support” due to school's location in favor of urban school principals. Additionally, no statistically significant differences were found on the servant leadership as a whole and on two dimensions (moral values, service and community development) due to the teachers' academic qualifications; whereas, there were statistically significant differences on the dimension of “empowerment and professional support” in favor of teachers with higher non-educational qualifications. Moreover, statistically significant differences were also found on servant leadership and all its dimensions attributed to years of experience in favor of more experienced teachers. The results also showed that there were no statistically significant differences on the level of organizational citizenship behavior and its dimensions among teachers due to gender, or school location, while there were statistically significant differences due to academic qualification in favor of teachers with a high educational qualification, and for years of experience in favor of the most experienced teachers, except for the dimension of “altruism”.

In light of the results, the research presented procedural proposals to activate the servant leadership practices of Government primary schools' principals in Minia Governorate in the Arab Republic of Egypt to enhance the organizational citizenship behavior of their teachers. A number of future research was drawn.

**Keywords:** Servant Leadership (SL), Organizational Citizenship Behavior (OCB).

## ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها: "دراسة ميدانية"

### إعداد

د. محمد فتحي عبد الرحمن أحمد (\*)

#### مقدمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير بين الباحثين والعاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة؛ وذلك لأهميتها الكبيرة وتأثيرها على تفاعل الأفراد (قادة وتابعين)، ومستوى العلاقات المهنية والتنظيمية والشخصية الاجتماعية والنفسية بينهم، وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة وتقدمها وتنافسها مع مثيلاتها محلياً ودولياً؛ ومن ثم تطورت وتعددت نظريات القيادة وتتنوع مداخلها بين التقليدية والسلوكية والموقفية، وظهرت مداخل حديثة للقيادة كالقيادة التحولية، والموزعة، والتشاركية، والتبادلية، وغيرها.

وتظل القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية خاصة ماثراً اهتمام أكبر لدى الباحثين التربويين؛ لأهميتها البالغة في تطوير العملية التعليمية وتحسينها المستمر، فلا يمكن أن تقوم المدارس بأدوارها بمعزل عن ذلك القائد الذي يوجه عملياتها الإدارية ويستشرف مستقبلها التعليمي، ويوظف إمكانات المدرسة وقدرات المعلمين بفاعلية عالية، وإذا كانت للقيادة هذه الأهمية الكبيرة في المؤسسات التعليمية؛ فإن الحاجة ماسة لمداخل قيادية أكثر حداثة تفي بمتطلبات عصر المعرفة والرقمنة والتنافسية والثورات الصناعية المتتابعة، وتراعي اهتمامات واحتياجات المعلمين، وتهتم بتتميمهم مهنيًا ومعرفيًا وتربويًا، وتُعد القيادة الخادمة من أكثر المداخل القيادية التي تولي اهتمامًا بالغًا بالعلاقة بين مدير المدرسة القائد والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة. (العسيري، ٢٠١٩، ١٣٨؛ Ekinici, 2015, 341)

وقد ظهرت القيادة الخادمة على يد رائدها ومؤسسها روبرت جرينليف R.Greenleaf عام ١٩٧٧م، كنمط من القيادة تتصف بالقيم الأخلاقية والإنسانية، ولها

( مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة المنيا - مصر .\*)

خصائص وممارسات تركز على مبادئ المساواة والاحترام والاستقامة، والمسئولية تجاه خدمة الأفراد في المؤسسة والمجتمع، فالقائد العظيم هو خادم أولاً، Greenleaf, 1977, (5)، ولقد جذب مدخل القيادة الخادمة انتباه الباحثين والعاملين في مجال الإدارة التربوية؛ حيث تختلف القيادة الخادمة عن الهياكل القيادية التقليدية الأخرى، فهي تجمع بين القيادة التحويلية والأخلاقية والكاريزمية، وتركز بشكل خاص على احتياجات ومتطلبات المعلمين ومساعدتهم على التطور والنمو المهني، ودعم خدمة المجتمع والعمل على تنميته، والتركيز على أصحاب المصلحة والمستفيدين والوفاء بخدماتهم ومتطلباتهم. (Palta, 2019, 36)

فالقيادة الخادمة توفر نموذجاً قيادياً تربوياً فعال للإدارة المدرسية، يقود المعلمين ويمكنهم ويشجعهم على النمو والتطور المهني المستمر، ويعاملهم بأخلاق وإنسانية وتواضع، فيكسبهم القيم الأخلاقية، وينمي لديهم الإبداع التدريسي والمهني والاجتماعي في تفاعلهم مع الزملاء والقيادة والطلاب، ويهتم برعايتهم وحل مشكلاتهم، ويضع احتياجاتهم كأولوية أولى ضمن اهتماماته، ويخفف عنهم التوتر والقلق والضغوط والمشكلات في بيئة العمل، ويزيد حماس والتزام المعلمين بأهداف التنظيم المدرسي، وتماسك فرق العمل الجماعية؛ تحقيقاً للفعالية التنظيمية وبناء مجتمع مدرسي فعال يسهم في خدمة وتنمية المجتمع المدرسي والمحلي (Abdolmalek& Ghanbari, 2021, 131; Haider, Khan, and Taj, 2020, 509; Giambatista, McKeage, and Brees, 2020, 3). كما أن ترسيخ مبادئ وسلوكيات وممارسات القيادة الخادمة بالمدارس يرفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المهني للمعلمين، بما ينعكس على فعالية مشاركتهم في بناء رؤية المدرسة وتحقيق أهدافها، فيجعلهم أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماءً وولاءً لمدرستهم؛ مما يسهم في صنع وتمكين أكبر عدد من المعلمين القادة الذين يسعون لتطوير مدارسهم. (الصالح، ٢٠٢٠، ٦٧؛ Stewart, 2017, 2-3)، وهذا يعكس الدور المهم للقيادة الخادمة في تحسين السلوك التنظيمي الإيجابي للمعلمين داخل المدرسة.

ولذلك تسعى القيادة المدرسية بمختلف المراحل التعليمية لممارسة أنماط وسلوكيات إدارية داعمة وخادمة؛ لتوفير مناخ وبيئة مدرسية فعالة تحفز المعلمين وجميع العاملين لإظهار السلوك التنظيمي الإيجابي تجاه الزملاء والمدرسة وقيادتها، فالمؤسسات التعليمية بحاجة دائمة إلى

معلمين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة، وملتزمين ومستعدين لمساعدة الزملاء والطلاب والقيادة، وهذا يتطلب من المعلمين أن يكونوا على استعداد للقيام بمسؤوليات ومهام إضافية. (Alwi, Wiyono, Bafadal, and Imron, 2021, 345, 347). هذه المهام والمسؤوليات الإضافية تندرج تحت ما يسمى "سلوك المواطنة التنظيمية" الذي يتضمن أنشطة وأعمال وسلوكيات يقوم بها المعلمون تطوعاً واختياراً فترديد من فعالية المدرسة، وتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد نواتج الممارسات الإدارية والتنظيمية للقائد المدرسي، فعلى قدر الجانب الأخلاقي والإنساني والديمقراطي في هذه الممارسات، ومدى إدراك وتقدير المعلمين للدعم التنظيمي يكون مستوى "سلوك المواطنة التنظيمية" لدى المعلمين، متجسداً في رغبتهم لممارسة سلوكيات العطاء والولاء والتضحية والإيثار تجاه الزملاء، والطلاب، والمؤسسة التعليمية ككل؛ لتطوير أدائها وتعظيم قدراتها وميزتها التنافسية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات. (محمد، ٢٠١١، ٩٩؛ مهران، ٢٠٢٠، ٢٥٧؛ EZENWAGU, OBIAKOR, and OGUEJIOFOR, 2021)، فيرى أوجان Organ رائد هذا الاتجاه أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك فردي تطوعي اختياري، يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرسمية، ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة بالنظام الرسمي للجزاءات والمكافآت، ويسهم في الارتقاء بالفعالية التنظيمية للمؤسسة؛ فالفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل من خلال تنمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (أداء الدور الإضافي) تطوعاً واختياراً. (Organ, 1988, 822; Organ, 1990, 95)، فإظهار وممارسة المعلمين والقادة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يجعلهم يضعون مصلحة المدرسة فوق مصالحهم الشخصية، ويتجنبون القرارات والأفعال المتعارضة مع أهداف المؤسسة ومصالحها. (Guiling, Panatik, Mohd, Rusbadrol and Cunlin, 2022, 1-2, 11)

وقد أشارت أحدث الدراسات الأجنبية إلى وجود تأثير إيجابي وعلاقة ارتباطية قوية بين نمط القيادة لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، وبقطة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، وأن نمط القيادة الخادمة خاصة يُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وأن شخصية القائد

الخدم وسلوكياته تلعب دورًا مهمًا في تعزيز هذا السلوك وتمييزه داخل المدارس. (Shamsuddin, Mohamad, Hashim, 2020; Wulandari & Tedjasukmana, 2020; Akudo, 2022; Hermanto & Srimulyani, 2022; Oco, 2022) أظهرت دراسة (الحميدي، ٢٠١٩) وجود علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي للقيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

وتمثل مدارس التعليم الابتدائي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي بقاعدة السلم التعليمي المصري والمؤثرة في بناء وتربية النشء وتمييزهم تنمية شاملة جسديًا وعقليًا وروحيًا ومهاريًا، ومرحلة الأساس التي يتوقف عليها- بدرجة كبيرة- نجاح المراحل التعليمية التالية، كما أن هذه الحلقة ومدارسها تشهد منذ سبتمبر عام ٢٠١٨م بداية تطبيق منظومة التعليم المصري الجديدة بمناهجها وسياساتها ونظم تقييمها المختلفة، ونجاح وفعالية تلك المدارس في تطبيق هذه المنظومة وتحقيق أهدافها وغاياتها، يتطلب وجود قيادة مدرسية واعية ومعلمين فاعلين في بيئة مدرسية يسودها ممارسات تنظيمية وإدارية لنمط قيادي خدمي يدفع ويحفز هؤلاء المعلمين للقيام بأنشطة ومهام وسلوكيات تطوعية اختيارية إيجابية تجاه المدرسة والزملاء والتلاميذ والمجتمع تتخطى المهام والمسؤوليات الرسمية المحددة بالوصف الوظيفي (سلوكيات المواطنة التنظيمية) تسهم في تحقيق كفاءة تلك المدارس وزيادة فعاليتها.

ومدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (المدارس الابتدائية) هي الأكثر عددًا وانتشارًا بجميع محافظات جمهورية مصر العربية؛ فتتسع قاعدتها لقبول جميع الأطفال الذين هم في سن الإلزام؛ وبالتبعية يتزايد عدد قياداتها ومعلميها، ففي محافظة المنيا "محل البحث الحالي" يبلغ عدد تلك المدارس وفقًا للإحصاءات الرسمية للعام الدراسي ٢٠٢١م- ٢٠٢٢م (١١٧٣) مدرسة موزعة ما بين حكومية وخاصة في الريف والحضر، بإجمالي عدد معلمين بلغ (٢٩٥٠٣) معلمًا معينًا موزعين بالمدارس الحكومية (٢٧٥٤٧) معلمًا، و(١٩٥٦) معلمًا بالمدارس الخاصة، بما يقارب نصف عدد معلمي المحافظة المعينين بالمراحل التعليمية المختلفة والبالغ عددهم إجماليًا (٦٠٩٨١) معلمًا. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢١؛ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١)، وسوف تتزايد هذه الأعداد في ضوء خطة الدولة المصرية ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لسد العجز في جميع المحافظات المصرية

بتعيين (١٥٠) ألف معلمٍ خلال السنوات الخمس القادمة، والتي تبدأ من العام الدراسي ٢٠٢٢م-٢٠٢٣م بمسابقة تعيين (٣٠) ألف معلمٍ برياض الأطفال ومعلمي الصفوف الأولى بالمدرسة الابتدائية من خريجي كليات التربية والتربية للطفولة المبكرة والتربية النوعية.

وانطلاقاً مما نص عليه دستور مصر عام ٢٠١٤م في مادته (٢٢) بأن المعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية - ومن بينهم القيادة المدرسية- هم الركيزة الأساسية للتعليم، والتوصية بالتركيز على عمليات إعدادهم وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا، تبذل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من خلال برامج ومشروعات التنمية المهنية بالخطوة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، وعبر دور الأكاديمية المهنية للمعلمين جهودًا حثيثة لتدريب مديري المدارس عامة، والمدارس الابتدائية خاصة على ممارسة الأنماط القيادية الديمقراطية والتشاركية الخدمية، وتوظيف وتوطين الممارسات الإدارية والتنظيمية الإيجابية بالمدارس؛ بما يعزز الممارسات والسلوكيات التنظيمية الإيجابية من مواطنة وانتماء وولاء تنظيمي ومهني لدى المعلمين نحو مدرستهم ومهنتهم، وبما يسهم في استثمار الطاقات والقدرات الإيجابية للقيادات المدرسية والمعلمين لدعم ومساندة ونجاح منظومة التطوير التعليمي بالمدارس وتحقيق أهدافها وغاياتها التربوية المنشودة.

### مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من أهمية المدارس الابتدائية كحلقة أولى من مرحلة التعليم الأساسي، وقاعدة أساسية للسلم التعليمي في مصر، واتساع شريحتها وتزايد أعدادها، وأعداد قياداتها ومعلميها في جميع محافظات الجمهورية، وخاصة بمحافظة المنيا وإداراتها التعليمية التسعة كأحد المحافظات الكبرى بصعيد مصر، ورغم الجهود والمحاولات المبذولة لتطوير وتنمية أنماط قيادية إيجابية (كالقيادة الخادمة، التشاركية، والديمقراطية، والأخلاقية، والتحويلية، والتبادلية، وغيرها) لدى مديري تلك المدارس؛ بما يعزز السلوك التنظيمي الإيجابي لدى معلميها، إلا أن معظم أدبيات ودراسات الإدارة التربوية والتعليمية بمجال الإدارة المدرسية تشير إلى ضعف توظيف وممارسة مديري المدارس عامة، ومديري المدارس الابتدائية خاصة لتلك الأنماط القيادية، لا سيما القيادة الخادمة وأبعادها وسلوكياتها، فيظهرون- غالبًا- ممارسات إدارية وأنماطًا قيادية تتصف بالأوتوقراطية والديكتاتورية، والمركزية والبيروقراطية المفرطة أحيانًا، والتي لا تراعي كثيرًا من

القيم الأخلاقية والعلاقات الإنسانية، وتحد من دور المعلمين ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتقل فرص تمكينهم ودعمهم وتمييزهم مهنيًا، ولا تلبي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وتقيد حريتهم ولا تشجعهم على التجديد والابتكار والإبداع، وكل ذلك ينعكس سلبًا على مستوى السلوك التنظيمي لمعلمي هذه المدارس ومستوى الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية في ظل بيئة ومناخ مدرسي غير فعال، فيتدنى مستوى أداء المعلمين لمهامهم ومسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية الرسمية، ناهيك عن ضعف أو غياب سلوكيات المواطنة التنظيمية ومهام الدور الإضافي التي تجسد قيم الانتماء والولاء المهني، والالتزام التنظيمي. (مخولف، ٢٠١٥، ٣٠٥؛ صلاح الدين، ٢٠١٦، ٧٥؛ مهران، ٢٠١٧، ١٣٤ - ١٣٦؛ علوان، ٢٠١٨، ٢٨٤ - ٢٨٥؛ عبد العظيم، ٢٠١٩، ٢٩٣؛ فايد، ٢٠٢٠، ١٦٩ - ١٨٠؛ عراي، ٢٠٢١، ١٧٠٦ - ١٧٠٨).

ومن خلال عمل الباحث كمشرف على التدريب الميداني لطلاب كلية التربية داخل مدارس المحافظة، وكثرة تردده وزياراته وأنشطته داخل العديد من المدارس الابتدائية الحكومية، ولقاءاته ومقابلاته مع مديري ومعلمي تلك المدارس أثناء اليوم الدراسي، ومن خلال وجود الباحث كعضو أساسي بمجلس أمناء بعض المدارس الابتدائية خلال فترات مختلفة وحضوره اجتماعات هذه المجالس، لاحظ قصور في ممارسة بعض مديري تلك المدارس لنمط القيادة الخادمة كنمط إداري أخلاقي تشاركي، وضعف فاعلية ممارساتهم الإدارية والتنظيمية في تحفيز المعلمين للأداء المتميز، واتصاف معظم سلوكياتهم وقراراتهم الإدارية بالروتينية والرسمية والأوتوقراطية والمركزية الشديدة، وقلة اهتمام كثير منهم بمستوى ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وإظهار الولاء والالتزام التنظيمي للمدرسة والانتماء المهني لمهنة التعليم؛ مما أدى إلى ضعف ممارسة المعلمين لتلك السلوكيات، وتقيدهم بالدور الوظيفي الرسمي - إن تم على الوجه المطلوب - وإهمال غياب معظم سلوكيات الدور الإضافي التطوعي داخل المدرسة من مساعدة القيادة والزلاء والتلاميذ، والمشاركة الإيجابية في تطوير المدرسة من خلال تقديم الرؤى والمقترحات التطويرية لمجالات العمل المدرسي المختلفة، والسعي لتحسين صورة المدرسة وسمعتها، ليحل محلها إثارة بعضهم للمشكلات والصراعات داخل المدرسة، وقلة مراعاة واحترام العلاقات الإنسانية وحقوق الزلاء، والتذمر والشكاوى من ظروف وبيئة العمل،

والغياب المتكرر- بسبب أو بدون سبب- من أجل استنفاد رصيد الإجازات المحدد بالقانون دون اعتبار لمصالح المدرسة والتلاميذ وتغطية المناهج الدراسية.

وتعويضًا لنتائج المصادر السابقة؛ واستطلاعًا لمشكلة البحث والاحتكاك بها ميدانيًا، قام الباحث في بداية الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢١م - ٢٠٢٢م) بدراسة استطلاعية "استطلاع رأي" مكون من عشر عبارات على عينة عشوائية قوامها (٥٠) معلمًا بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا حول ممارسات مديري تلك المدارس للقيادة الخادمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمها، أظهرت نتائجها قصورًا وضعفًا في ممارسات القيادة الخادمة لدى المديرين، وعددًا من أوجه القصور والضعف في ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. (ملحق: ١)

وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السابقة في مجال القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية؛ حيث أشارت نتائج دراسة (مخلوف، ٢٠١٥، ٢٩٩ - ٣٠٦) إلى وجود بعض أوجه الضعف والقصور في ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأبعاد القيادة الخادمة الخاصة بتمكين وتطوير المعلمين مهنيًا ودعمهم ومساندتهم ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وضعف القيام على خدمتهم بنزاهة وتواضع، فقد جاءت نتائج ممارسة مديري المدارس الابتدائية لتلك الأبعاد بدرجة متوسطة إلى ضعيفة من وجهة نظر المعلمين، كما توصلت نتائج دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦، ١٣٤ - ١٣٦) إلى أن تقدير وإدراك المعلمين لممارسة مديري المدارس المصرية لسلوكيات القيادة الخادمة وأبعادها كان منخفضًا؛ وترتب عليه وجود مستوى متدنٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

كما أكدت نتائج دراسة (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٦٢ - ٣٦٣) ضعف ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لمبادئ وسلوكيات القيادة الخادمة المتعلقة بالتشاركية والديمقراطية في الإدارة وصنع القرارات المدرسية، واتصاف ممارساتهم الإدارية بالمركزية الشديدة، وقلة ثقتهم في منح المعلمين سلطات أكبر خوفًا من انتقاص سلطتهم، كما أنهم لا يدعمون المعلمين مهنيًا، ولا يشجعونهم على تقديم توقعات عالية من الأداء المدرسي، كما توصلت نتائج دراسة (فايد، ٢٠٢٠، ١٥٥ - ١٨١) إلى وجود درجة منخفضة إلى متوسطة لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها بمراحل التعليم

المختلفة؛ ترتب عليها وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مدخل القيادة الخادمة بالمدارس الحكومية في المراحل التعليمية المختلفة؛ بما يعزز فرص النمو المهني للمعلمين، وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

وفي إشارة لواقع بُعد "خدمة وتنمية المجتمع" كبعد أصيل من أبعاد القيادة الخادمة التي ينبغي أن يلتزم بها قادة المدارس تجاه مجتمعهم المحلي، أظهرت نتائج دراسة (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦، ٣٠١ - ٣٠٢) ضعف تواصل واتصال مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر - ومن بينهم مديري المدارس الابتدائية - بالمجتمع المحلي المحيط بمدارسهم، وضعف مشاركتهم في خدمته وتنميته وحل مشكلاته؛ مما أوجد فراغاً وفجوة في مستوى الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع (قصور الوظيفة والمسؤولية المجتمعية للمدرسة وقيادتها). ونظراً لحدثة القيادة الخادمة كمدخل إداري بالمؤسسات التعليمية؛ فما زالت تصورات مديري المدارس حولها غير واضحة، ولم تتبلور بعد ممارساتهم لها بشكل جيد وخاصة جانب خدمة وتنمية المجتمع المحلي. (معوض، ٢٠١٧، ١٨١)

وفيما يخص واقع ممارسة معلمي المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، أكدت نتائج دراسة (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٦٤) نقشي الفردية في العمل المدرسي، وضعف التعاون المهني وتقاسم وتبادل الخبرات والممارسات بين معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا، وغياب ثقافة التماسك التنظيمي المؤسسي والمسؤولية الجماعية نحو تحسين أداء تلك المدارس. كما أكدت نتائج دراسة أخرى وجود درجة ممارسة متوسطة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية. (أبو العينين، ٢٠١٩، هـ)، فالبيئة والمناخ المدرسي بالمدارس الابتدائية الحكومية بما فيه من نقص الإمكانيات، وضعف العدالة التنظيمية بغياب أو ضعف نظم وآليات الثواب العقاب لدى مديري المدارس، وقلة تقدير الكفاءات من المعلمين في ظل كثرة الأعباء التدريسية لمنظومة التعليم والتقويم الجديدة التي أضعفت قيم الولاء والانتماء لدى المعلمين؛ مما أضعف ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، بل دفع بعض المعلمين للتقصير في سلوكيات

ومهام ومسئوليات الدور الوظيفي الرسمي المنوط بهم. (عربي ، ٢٠٢١ ، ١٧٠٤-١٧٠٧)، وقد أظهرت نتائج دراسة (مخوف، ٢٠١٥) وهي الدراسة المصرية الوحيدة بهذا المجال عدم وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية كأحد أبعاد السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، وذلك خلافاً لنتائج معظم الدراسات السابقة حول واقع وطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية؛ وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:

"كيف يمكن تفعيل ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها؟"، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها من منظور الأدبيات الوثائق والتقارير الرسمية؟
- ٣- ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- ما درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ودرجة ممارسة معلمها لسلوك المواطنة التنظيمية؟
- ٦- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- ٧- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

٨- ما المقترحات الإجرائية لتفعيل ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها؟

#### أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها نظرياً وميدانياً، وتفعيل تلك الممارسات بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تعرف الأسس النظرية للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- رصد وتحليل واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية.
- ٣- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في مصر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- تعرف درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في مصر لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.
- ٥- الكشف عما إن كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ودرجة ممارسة معلمها لسلوك المواطنة التنظيمية.
- ٦- تعرف الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة في ضوء متغيرات البحث الديمغرافية.
- ٧- تعرف الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء متغيرات البحث الديمغرافية.

٨- وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية - في ضوء الدراسة النظرية والنتائج الميدانية- لتفعيل ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها.

### أهمية البحث:

تتضح الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث من خلال النقاط الآتية:

١- أهمية مجال وموضوع البحث الحالي وحادثة متغيراته، وأهدافه، والمرحلة التعليمية المستهدفة، وعينة البحث من المعلمين كمورد وثروة بشرية هائلة؛ فالقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين - وخاصة بالمدارس الابتدائية- من الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفعيل العلاقة بين هذين المتغيرين قد يسهم في تحقيق أهداف المدارس الابتدائية ورؤيتها وغاياتها التربوية في ظل منظومة التعليم والمناهج الدراسية الجديدة بتلك المدارس.

٢- قلة الدراسات العربية، والندرة النسبية - في حدود علم واطلاع الباحث- في الدراسات المصرية التي تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية وبخاصة لدى معلمي المدارس الابتدائية؛ تلك الحلقة الأولى والمهمة من مرحلة التعليم الأساسي بنظام التعليم المصري، والتي بدأت بها عمليات التطوير وتطبيق منظومة التعليم الجديدة منذ سبتمبر عام ٢٠١٨م، فقد يُعد البحث وما توصل إليه من نتائج على المستوى النظري والميداني وسيلة لدعم وتنفيذ عمليات التطوير المنشودة، وإضافة جديدة لمكتبة بحوث ودراسات الإدارة المدرسية قد تسهم في سد الفجوة البحثية بهذا المجال.

٣- قد يسهم الجانب النظري للبحث، ونتائجه الميدانية في تبصير مديري المدارس والقيادات التربوية والتعليمية بالأسس والمبادئ والجوانب الإيجابية للقيادة للخادمة، وتقييمهم لمستوى ودرجة ممارساتهم لأبعادها، ومدى تأثيرها على مستوى ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ثم القيام بالتغذية الراجعة المناسبة لتطوير وتحسين ممارساتهم الإدارية والتنظيمية؛ بما يحقق مصلحة المدرسة والعاملين والمجتمع المدرسي، ويخدم المجتمع المحلي.

٤- يمكن استخدام أداة البحث الحالي "الاستبانة" المصممة في ضوء الاستقادة من نماذج ومقاييس محلية وعربية وأجنبية، والمُحكمة والمقننة بحساب بعض الخصائص

السيكومترية من صدق وثبات لقياس أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في البيئة المصرية، واعتمادها "بعد مراجعتها مرة أخرى علي يد مجموعة أكبر من الخبراء، وتقنينها على عينات أكبر وبأساليب ومعالجات إحصائية أكثر تقدمًا" كأداة لتقييم أداء المديرين والمعلمين، واعتماد نتائجها عند اختيار وتعيين وترقية المديرين والمعلمين، وإجراء التغذية الراجعة للأداء الإداري والتنظيمي.

٥- قد يفتح البحث ونتائجه أمام الباحثين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وطلاب الدراسات العليا آفاقًا ومجالات بحثية جديدة، أو مكمله لموضوعه بمراحل وبيئات تعليمية مختلفة، حيث قدم البحث في نهايته مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية المقترحة لاستكمال البحث في هذا المجال الحيوي من الإدارة التعليمية والمدرسية.

### مصطلحات البحث:

يتضمن البحث مصطلحات أساسية، وهي: "القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية"، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

#### ١- القيادة الخادمة: Servant Leadership (SL)

القيادة في معظم معاجم اللغة العربية اسم ومصدر من الفعل (قَادَ)، واسم الفاعل منها قائد، والقَائِدُ: مَنْ يَقُودُ الْجَيْشَ أو جماعة من الناس، ويأتي في مقدمتهم، والقيادة قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، الخادمة أو الخادم اسم فاعل من الفعل (خَدَمَ)، وهو من يقوم على خدمة غيره. (معجم المعاني، ٢٠٢٢)، فالقيادة تعني عملية التأثير في الأتباع لتحقيق الأهداف المشتركة، والخدمة تمثل الرغبة والتطوع في أن يكون الفرد مسئولاً أمام شخص أو هيئة ما - مؤسسة أو جهة- للمحاسبة على إنجازاته وخدماته، وفي سياق القيادة الخادمة تعني الخدمة تلبية احتياجات الأتباع وخدمتهم دون مقابل، وتغليبها على المصلحة الشخصية للقائد (رشيد ومطر، ٢٠١٦، ٤٤-٤٥، ٦٤). فتقديم الخدمة للآخرين هي الأساس والأصل في القيادة الخادمة.

ويعرف جرينليف Greenleaf رائد هذا الاتجاه القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تبدأ بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم، وأن يخدم أولاً، ثم يأتي الاختيار الواعي الذي يجعل المرء يطمح للقيادة، ففي القيادة الخادمة تأتي الخدمة أولاً قبل القيادة.

(Greenleaf, 1977, 13)، وينظر هذا الاتجاه إلى القادة على أنهم خدام لاتباعهم، يضعون اهتمامات واحتياجات الأتباع قبل القيادة، ويركزون على تنميتهم وتمكينهم، فتُعرّف القيادة الخادمة بأنها أسلوب قيادي يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور المهني وتحقيق النجاح، وجعلهم أكثر وعياً ويقظة في العمل، وذلك من خلال بناء الثقة معهم وبينهم، ومشاركتهم في صنع القرارات، والتمسك بقيم التواصل والإيثار والاحترام والتقدير في التعامل معهم. (Pranee, Pungnirund, Saeng-on, and Pulphon, 2020, 12)، وتُعرّف القيادة الخادمة أيضاً بأنها عملية تأثير للقائد المدرسي في أفكار المعلمين وسلوكهم، وتنميتهم مهنيًا بدافع حقيقي للخدمة كنموذج قيادي ينتقل أثره للتابعين؛ فيدفعهم للقيام بتقديم الخدمة ليصبحوا أيضاً قادة خادمين. (Purnomo&Tung, 2022, 18).

وتُعرّف صلاح الدين (٢٠١٦، ٧٨) القيادة الخادمة بأنها نمط القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، مع اهتمامها الكبير بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنيًا ووجدانيًا؛ من أجل تحقيق الأهداف المدرسية. وتُعرّفها الحميدي (٢٠١٩، ٥٢٧ - ٥٢٨) بأنها نمط قيادي أخلاقي يخدم مصالح العاملين بالمدرسة ويلبي احتياجاتهم، من خلال توفير الدعم والمساندة والرعاية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتوفير فرص التنمية المهنية والنمو المهني في بيئة تسودها الثقة والاحترام المتبادل؛ مما يسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية لتحقيق أهداف المدرسة. وتُعرّفها بنت حسين الأمير (٢٠٢٢، ١٩٩٥) بأنها نمط القيادة الذي يعتمد على خدمة المعلمين وتلبية احتياجاتهم، وتنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا؛ من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمعلمين والمدرسة.

**وإجرائيًا وتُعرّف القيادة الخادمة بأنها:** نمط أو مدخل قيادي خدمي أخلاقي، يتضمن مجموعة من الممارسات يقوم بها مدير المدرسة (القائد) لتمكين المعلمين في القيادة، ومشاركتهم في صنع القرارات، وبناء الخطط المدرسية، وتنميتهم ودعمهم مهنيًا، والسعي لخدمة وتنمية المجتمع المدرسي والمحلي في ظل مناخ تنظيمي أخلاقي تسوده المحبة والألفة وروح التعاون؛ بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ووظائفها وغاياتها المنشودة.

وتُقاس إحصائيًا بالدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في أبعاد القيادة الخادمة (التمكين والدعم المهني، والقيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع) من وجهة نظر المعلمين خلال الاستبيان المُعد بهذا البحث.

## ٢- سلوك المواطنة التنظيمية: **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

كلمة مُواطنة في معاجم اللغة العربية اسم ومصدر من (وَطَنَ) ، ومن الفعل الثلاثي (وَطَنَ)، والمُوَاطَنَةُ: صِفَةُ المُوَاطِنِ، وَطَنَ فلانٌ بالمكانِ: أقام به، وسكَّنه وألفه وأتَّخذه وَطَنًا. (معجم المعاني، ٢٠٢٢)، والتنظيم هنا يقصد به المؤسسة أو المنظمة " المدرسة" التي ينتمي وينتظم فيها المعلم لمهنة التدريس، ويُعرَّف أوجان "Organ" سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الفردي التطوعي الاختياري، الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرسمية، ولا يرتبط بعلاقة مباشرة بالنظام الرسمي للجزاءات والمكافآت، ويسهم في الارتقاء بالفعالية التنظيمية للمؤسسة. (Organ, 1988, 822)، وهذا التعريف الأكثر تداولاً وانتشاراً وشيوعاً؛ حيث يُعد أوجان رائد هذا الاتجاه من السلوك التنظيمي.

ويُعرَّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه أنشطة وأعمال وتصرفات يمارسها المعلمون، وهي غير واردة بالوصف الوظيفي لهم، ولا تُعد مطلبًا واجب النفاذ، بل هي اختيار شخصي لا يؤدي الفشل في أدائها إلى أية عقوبة. (EZENWAGU, OBIAKOR , and OGUEJIOFOR , 2021, 189). ويُعرَّف أيضًا بأنه سلوك تطوعي يقوم به المعلمون لأداء مهام إضافية خارج الواجبات الرسمية لصالح الزملاء والمؤسسة ككل، فسلوك (OCB) هو الرغبة في تجاوز نداء الواجب الرسمي إلى الجهد الإضافي المرغوب، وهو أمر ضروري لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها. (Purnomo & Tung, 2022, 16-17)

وتُعرَّف هاشم (٢٠٠٥، ٢٥٠) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها أنشطة وأعمال اجتماعية اختيارية تطوعية لا تتضمنها نظم تقييم الأداء الرسمية بالمؤسسة التعليمية، ومن ثم فإن امتنع المعلم عن ممارستها لا يُعاقب رسميًا. ويعرفه محمد (٢٠١١، ٨٦) بأنه سلوك طوعي يتعدى حدود الدور الرسمي ومسئوليته، ينبع من ذات المعلم رغبة في إفادة الآخرين، والحفاظ على صورة المدرسة، ولا يلتمس المعلم من ورائه أية مكافآت. ويُعرِّفه حسن والجراد (٢٠١٧، ٢١) بأنه سلوكيات تطوعية يمارسها المعلمون، تتخطى الدور الوظيفي الرسمي، دون انتظار

الحصول على أية مكافآت مادية أو معنوية؛ مما يسهم في ارتقاء الأداء المدرسي. ويُعرّفه مهران (٢٠٢٠، ٢٨٦) بأنه السلوك التطوعي الاختياري للمعلمين والموجه نحو إفادة الطلاب والزملاء من المعلمين والمدرسة ككل؛ لدعم أدائها وزيادة كفاءتها، ولا يُعد هذا السلوك من متطلبات الوظيفة الرسمية، فهو دور إضافي لا يُحاسب عليه المعلم إن لم يقم به. ويُعرّفه الحربي (٢٠٢١، ١٢٧، ١٣٣) بأنه مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها المعلم في العمل المدرسي، وتتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه دون أن ينتظر الحصول على مكافآت مادية أو معنوية، فهو عمل تطوعي اختياري يقوم به من تلقاء نفسه دون انتظار شكر أو مردود من المؤسسة، فهو غير مُلزم، وإنما تطوعًا وخدمة للمؤسسة ناتجة عن الرضا والراحة النفسية والرضا الوظيفي للمعلم.

**وإجراءيًا يُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مجموعة من الممارسات والأنشطة التطوعية الاختيارية تتعدى حدود الدور الرسمي والتوصيف الوظيفي، يمارسها المعلمون رغبة منهم في خدمة زملائهم وتلاميذهم، وتحسين وتطوير مدرستهم، ولا تتم مكافأتها ماديًا أو معنويًا ضمن نظام الحوافز الرسمية بالمدرسة. وتقاس إحصائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المعلم من تقييمه وتقديره عن ذاته في محور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، والكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) بالاستبيان المُعد بهذا البحث.**

### حدود البحث ومبرراتها:

تمثلت حدود البحث في:

أ- **الحدود الموضوعية:** القيادة الخادمة وأبعادها (الدعم والتمكين المهني، والقيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع) ، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وأبعادها (الإيثار، والكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، والمتغيرات الديمغرافية (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؛ ويرجع اختيار الأبعاد السابقة للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية إلى أنها متميزة مفاهيميًا وتجريبيًا، وتقدم صورة شاملة نظريًا وتطبيقيًا للمتغيرين، فقد جاءت أبعاد القيادة الخادمة بعد مطالعة واستقراء وتحليل للعديد من النماذج والمقاييس الأجنبية

والعربية لتمثل طبيعة القيادة الخادمة وجوهرها القائم على تقديم الخدمة في ضوء قيم ومبادئ أخلاقية لخدمة وتنمية المجتمع المدرسي والمحلي، أما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة فمتفق عليها في معظم الدراسات العربية والأجنبية. كما أن المتغيرات الديمغرافية التي يدرس البحث أثرها في المتغيرين، والفروق بين استجابات عينة البحث تبعًا لها فتمثل - في معظمها - محددات لسلوكيات القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية.

**ب- الحدود الجغرافية والمكانية:** المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية، ونظرًا لانتشار المجتمع الأصلي للبحث جغرافيًا بتلك المدارس على تسع إدارت تعليمية بمراكز المحافظة، وفي ظل تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد (Covid 19)، وموجاتها وتداعياتها المتتالية، وصعوبة الحصول على الموافقات الرسمية بالتطبيق على جميع المدارس الابتدائية الحكومية بالإدارات التسعة؛ فقد تحدد البحث بالمدارس الابتدائية الحكومية في ثلاث إدارت تعليمية بمراكز (ملوي، والمنيا، وسالموط) ممثلة لجنوب ووسط وشمال المحافظة، وتضم عاصمتها (مدينة المنيا)؛ ولكونها أكبر مراكز وإدارات المحافظة من حيث عدد المدارس الابتدائية وبالتبعية أكبرها من حيث عدد المعلمين والقيادات المدرسية، كما أنها الأقرب لمحل إقامة وعمل الباحث؛ مما سهل مهمة وعملية التطبيق، وقد تم اختيار المدارس الابتدائية الحكومية للتطبيق؛ لأهميتها كحلقة أولى بمرحلة التعليم الأساسي، في بنية وقاعدة الهرم والسلم التعليمي بمصر، ونقطة البداية لتطبيق منظومة التعليم الجديدة.

**ج- الحدود البشرية:** تمثلت في عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بالإدارات التعليمية الثلاث (ملوي، والمنيا، وسالموط) بلغ قوامها (٤٦٩) معلمًا ومعلمة؛ لكون المعلمين العنصر الأساسي والقوة الداعمة والمحركة لتنفيذ عمليات التطوير المدرسي في ظل قيادة فعالة ومناخ وبيئة تنظيمية مناسبة تحقق غايات وأهداف التطوير التربوي والتعليمي المنشودة بتلك المدارس.

**د- الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢١م-٢٠٢٢م، وبدأ التطبيق من الخميس الموافق ٢٥ نوفمبر ٢٠٢١م حتى الخميس ٣٠ ديسمبر ٢٠٢١م؛ حيث استمر التطبيق قرابة (٣٥) يومًا؛ وقد عمدَ الباحث للتطبيق خلال هذه الفترة لتواجد أفراد عينة البحث باستمرار في دوام وعمل رسمي، ومن خلال الباحث والمساعدة

التطوعية لبعض الزملاء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ممن يشرفون على التدريب الميداني بالمدارس الابتدائية بالمحافظة، وبعض طلابه بمرحلي الماجستير والدكتوراه والدبلومات ممن يعملون بميدان التربية والتعليم وداخل تلك المدارس تم توزيع الاستمارات "الاستبانة" على أفراد عينة البحث ومتابعتهم والتردد عليهم لجمع الاستمارات أو توضيح ما قد يلتبس من فهم العبارات، مع إعطاء المعلمين مزيداً من الوقت للاستجابة بدقة ومراعاة الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتقهم في ظل تطبيق منظومة التعليم والتقييم الجديدة بتلك المدارس؛ مما سهل مأمورية ومهمة التطبيق، وساعد في دقة الاستجابات، وقلل من عدد الاستمارات الفاقدة وغير الصالحة.

### منهج البحث وخطواته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لتعرف الأسس النظرية للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية والعلاقة بينهما في أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، ورصد وتحليل واقعها بالمدارس الابتدائية نظرياً من الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية، والكشف عن واقعها ميدانياً من وجهة نظر عينة البحث بتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها، وطبيعة العلاقة بينهما؛ لوضع مقترحات إجرائية- في ضوء الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية- لتفعيل القيادة الخادمة بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؛ حيث يمثل المنهج الوصفي طريقة يُعتمد عليها في وصف الظاهرة موضع البحث والدراسة، وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى اعتماداً على مسح وتحليل الدراسات والبحوث المرتبطة بالظاهرة ومتغيراتها؛ لجمع الحقائق والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً وتفسيرها؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة موضوع البحث. (ديوبولد.ب فان دالين، ٢٠٠٧، ٢٤٥؛ الرشيد، ٢٠٠٠، ٥٩).

كما يُستخدم الأسلوب الارتباطي كأحد أساليب المنهج الوصفي؛ لتعرف العلاقة الارتباطية، وتحديد قوة معامل الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية).

(أبو علام، ٢٠٠٦، ٢٣٩ - ٢٤٠)، وفي ضوء ذلك سار البحث في خطوات منهجية إجرائية مثلت أقسامه وبنيته، وأجابت عن أسئلته، على النحو الآتي:

١- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث؛ وتضمن مقدمة البحث، ومشكلته وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، وحدوده، ومنهجه وخطواته، والدراسات السابقة، ومثلت هذه الخطوة القسم الأول من البحث.

٢- **الخطوة الثانية:** بناء الإطار النظري للبحث؛ وتناول الأسس النظرية للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينها بالمؤسسات التعليمية في ضوء أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة؛ إجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث، وتمثيلاً للقسم الثاني من البحث.

٣- **الخطوة الثالثة:** دراسة نظرية تحليلية لواقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية، مبينة طبيعة محافظة المنيا ومدارسها الابتدائية الحكومية؛ إجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث، وتمثيلاً للقسم الثالث من أقسامه.

٤- **الخطوة الرابعة:** الدراسة الميدانية إجراءاتها وتحليل وتفسير نتائجها؛ حيث تضمنت وإجراءات الدراسة الميدانية: أهدافها، وإعداد الاستبانة وتقنياتها، ومجتمع البحث وعينته وتوصيفها، وخطة المعالجة الإحصائية وأساليبها، ثم تطبيق الاستبيان على عينة البحث وتحليل النتائج وتفسيرها؛ إجابة عن أسئلة البحث (الثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والسابع)، ومثلت هذه الخطوة القسم الرابع من البحث.

٥- **الخطوة الخامسة:** وضع مقترحات إجرائية لتفعيل ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها؛ إجابة عن السؤال الثامن والأخير من أسئلة البحث، وتمثيلاً للقسم الخامس والأخير من البحث، والذي أختتم بمجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية المقترحة لاستكمال البحث في هذا المجال الحيوي من الإدارة المدرسية.

**الدراسات السابقة:**

يستعرض البحث فيما يلي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعه ومتغيراته، مقسمة إلى ثلاثة محاور رئيسة تتضمن دراسات عربية وأجنبية، مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

أولاً- دراسات تناولت القيادة الخادمة لمديري المدارس، وتشمل ما يلي:

أ- الدراسات العربية، وتشمل الدراسات الآتية:

١- دراسة صلاح الدين (٢٠١٦): هدفت إلى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، ثم اختبار مدى تطابق هذا النموذج النظري مع الواقع الميداني في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي وأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية؛ لاختبار نموذج القيادة الخادمة لـ Brbuto & Wheeler (2006)، ومقياس الرضا الوظيفي لـ Spector (1994) على عينة قوامها (٢٥١) معلماً بالمدارس الحكومية في إقليم القاهرة الكبرى، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كان منخفضاً، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان منخفضاً، وطرحت بعض الآليات لتفعيل العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي؛ وصولاً إلى نموذج مقترح يساهم في تحقيق المدرسة الفعالة في مصر عبر سلسلة من الإجراءات المقترحة في ضوء نتائج النمذجة البنائية.

٢- دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦): هدفت إلى رصد واقع ممارسة مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك التماثل مع الهوية التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٩٩) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين ، ودرجة مرتفعة لسلوك التماثل مع الهوية التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وسلوك التماثل مع الهوية التنظيمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة

مديري المدارس للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية)، بينما توجد فروق دالة إحصائية لأثر الخبرة في مستوى سلوك التماثل مع الهوية التنظيمية لدى المعلمين لصالح الأكثر خبرة، ولمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر متغيري (النوع، والمؤهل العلمي) في مستوى سلوك التماثل مع الهوية التنظيمية لدى المعلمين.

٣- دراسة معوض (٢٠١٧): هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة بحثية على عينة عشوائية بلغ قوامها (١٨٧) معلماً، وتوصلت إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية، ومستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمهم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (التخصص، والنوع، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري (التخصص، والنوع)، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على ماجستير فأعلى، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات.

٤- دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨): هدفت إلى تعرف درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)، واستخدمت المنهج الوصفي ومقياس لوب بأبعاده الستة، طُبِقَ على عينة عشوائية قوامها (٢٠٨) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري هذه المدارس كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، في حين وُجِدَتْ فروق دالة إحصائية لمتغير النوع لصالح الإناث.

٥- دراسة الحلو (٢٠٢٠): هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة التعليم في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي طبقت على عينة قوامها (٢٩٧) معلمًا ومعلمة، وتوصلت إلى وجود درجة ممارسة كبيرة للقيادة الخادمة، ومستوى مرتفع لجودة التعليم بالمدارس، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة العملية التعليمية بالمدارس تُعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى جودة التعليم بالمدارس.

٦- دراسة الزهراني (٢٠٢٠): هدفت إلى تعرف مستوى سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جده وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقًا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت مقياس القيادة الخادمة لـ Van Dierendonck & Nuijten. (2011) ، ومقياس الالتزام التنظيمي لـ Allen Meyer & Smith (1993) على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٦٢) معلمًا، وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الخادمة لدى القادة، ومستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ووجود فروق دالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي للمعلمين، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري (التخصص، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق دالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري (التخصص، وسنوات الخبرة).

٧- دراسة الصالح (٢٠٢٠): هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت مقياس القيادة الخادمة التنظيمية (OLA) Organizational Leadership Assessment على عينة قوامها (٧٩٤) معلمًا ومعلمة،

**وتوصلت** إلى وجود درجة ممارسة متوسطة للقيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير الخبرة.

٨- **دراسة فايد (٢٠٢٠):** هدفت إلى رصد واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم من وجهة نظرهم، ووضع آليات وإجراءات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بهذه المدارس في ضوء مدخل القيادة الخادمة، **واستخدمت** المنهج الوصفي، وطبقت استبيانًا لقياس القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية على عينة قوامها (٦٠٠) فردٍ من الإداريين والمعلمين بهذه المدارس، **وتوصلت** إلى وجود درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، ومستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، ووجود فروق دالة إحصائية حول درجة القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري (نوع الوظيفة، والمرحلة التعليمية).

٩- **دراسة أبو صلوك (٢٠٢١):** هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبيانًا إلكترونيًا عبر جوجل فورم تكون من أربعة أبعاد (التمكين، الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بتطوير المجتمع، الاهتمام بتطوير أداء المعلمين) على عينة عشوائية بلغ قوامها (٢٩٠) معلمًا ومعلمة، **وتوصلت** إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

١٠- **دراسة الراجحي (٢٠٢١):** هدفت إلى تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، **واستخدمت** المنهج الوصفي، وطبقت مقياس دينيس وبوكرانيا (Dennis & Bocarnea 2005) للقيادة الخادمة على عينة عشوائية قوامها (٤٨١) معلمة، **وتوصلت** إلى أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لأبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة

قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للمعلمات.

١١- دراسة بنت حسين الأمير (٢٠٢٢): هدفت إلى تعرف واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بجدة لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)، وتعرف الفروق في درجة الممارسة من وجهة نظر المعلمات في ضوء متغيرات (المرحلة التعليمية، والتخصص، وسنوات الخبرة)، واستخدمت المنهج الوصفي، ومقياس نموذج لوب بأبعاده الستة بالاستبانة المعدة في دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨)، طبقت على عينة عشوائية قوامها (١٠٠) معلمة، وتوصلت إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة القيادة الخادمة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة بعد تقدير الآخرين وفقاً لمتغير المرحلة، في حين وجدت فروق دالة إحصائية في بُعدي (تنمية الأفراد، توفير القيادة) لصالح المرحلة الثانوية، وعدم وجود فروق دالة في أبعاد (تقدير الآخرين، إظهار الأصالة، توفير القيادة) وفقاً للتخصص، في حين وجدت فروق دالة إحصائية في أبعاد (تنمية الأفراد، بناء المجتمع المدرسي، المشاركة في القيادة) لصالح التخصص العلمي، وعدم وجود فروق دالة في أبعاد (تقدير الآخرين، تنمية الأفراد، إظهار الأصالة) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، بينما وُجِدَتْ فروق دالة إحصائية في أبعاد (بناء المجتمع المدرسي، توفير القيادة، المشاركة في القيادة) لصالح سنوات الخبرة الأكثر (٣٠-٣٩).

ب- الدراسات الأجنبية، وتشمل الدراسات الآتية:

١- دراسة (Chang, Tsai, Zhang, and Chen (2016): هدفت إلى تعرف العلاقة بين سلوك التدريس الإبداعي لدى معلمي مدارس الابتدائية والقيادة الخادمة لمديريهم في المناطق الريفية والنائية في مدينة تايوان بتايوان، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبيان طُبِقَ على عينة عشوائية قوامها (٧٢٣) معلماً في (٨٤) مدرسة ابتدائية حكومية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس وسلوك التدريس الإبداعي لدى المعلمين.

٢- دراسة (Güngör (2016): هدفت إلى تحديد سلوكيات القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية لمديري المدارس وقوة التنبؤ بتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية، طبقت

على عينة عشوائية قوامها (٣١٩) معلماً بالمدارس الثانوية وسط مدينة إسكيشهير الهندية في العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧، وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة في اتجاه سلبي مع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وهناك علاقة سلبية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، والقيادة الأخلاقية لها علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي وأبعاده، فيزداد الرضا الوظيفي عندما تزداد القيادة الأخلاقية، وينخفض الرضا الوظيفي عندما تزداد القيادة الخادمة.

٣- دراسة (Hung, Tsai, and Wu (2016): هدفت إلى تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي للمدرسة وبالمشاركة الوظيفية للمعلمين بالمدرسة الابتدائية وفقاً لمتغيري (النوع، والعمر)، والكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي للمدرسة بمشاركة المعلمين في العمل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستبيانات لمتغيرات الدراسة الثلاث، طبقت على عينة عشوائية قوامها (١٥٨٢) معلماً بالمدارس الابتدائية بالصين، وتوصلت إلى وجود تأثير للنوع وعمر وخبرة المعلمين في متغيرات الدراسة ومن بينها تقديرهم للقيادة الخادمة، ووجود قوة تفسيرية إيجابية للقيادة الخادمة والمناخ التنظيمي في المشاركة الوظيفية للمعلمين.

٤- دراسة (Zhang, Lee, and Wong(2016): هدفت إلى معالجة القضايا الإحصائية المرتبطة بالبيانات المنظمة بشكل هرمي في الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة، واستخدمت المنهج الوصفي وأساليب النمذجة متعددة المستويات بالمعادلة الهيكلية البنائية، للتأكد من صلاحية استبيان القيادة الخادمة الذي طوره (Barbuto and Wheeler,2006)، والتحقيق في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في إطار متعدد المستويات، وبالتطبيق على عينة قوامها (٢٠٨٩) معلماً من (١١٧) مدرسة ابتدائية وثانوية في هونج كونج، توصلت الدراسة إلى نموذج لقياس أبعاد القيادة الخادمة، ووُجدت علاقات ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وأبعادهما الفرعية.

٥- دراسة (Yirci & Kurtulmus(2018): هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين بالمدارس الحكومية في وسط مدينة مقاطعة كهرمانماراس بتريكا حول سلوكيات القيادة الخادمة لمديري مدارسهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت "مقياس سلوك

القيادة الخادمة" وأبعادها (الإيثار، والتعاطف، والعدالة، والنزاهة، والتواضع) الذي طوره (Ekinci, 2015)، على عينة قوامها (٣٣٠) معلماً خلال العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧، وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية لمديري المدارس (العمر، والتخصص، والأقدمية، المستوى التعليمي "المؤهل") واتجاهاتهم للقيادة الخادمة، ووجود اختلاف في آراء المعلمين حول مهارات القيادة الخادمة يعزى للمستوى التعليمي لمدير المدرسة، ووجود فروق دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس ومستويات تعليمهم والتفاعل بينهما، ومن ثم أظهر المعلمون وجود علاقة مباشرة بين المستوى التعليمي لمديري المدارس وخبرتهم وتوجهاتهم نحو ممارسة القيادة الخادمة.

٦- دراسة (Palta, 2019): هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت مقياس القيادة الخادمة الذي طوره جيرارد (Girard, 2000) وتُرجم إلى اللغة التركية بواسطة Cerit, (2005)، ومقياس الالتزام التنظيمي الذي طوره (Allen & Meyer, 1990) وترجمه إلى اللغة التركية (Doğan, 2008)، وذلك على عينة عشوائية قوامها (١٤٩) معلماً بمحافظة مرسين التركية، وتوصلت إلى أن تصورات المعلمين حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لا تختلف وفقاً لمتغيرات (النوع، والتخصص أو الفرع، وسنوات الخدمة، والأقدمية)، وتوجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

٧- دراسة (Polatcan, 2020): هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين للدور الوسيط للثقافة المدرسية الداعمة في العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس واغتراب المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وثلاثة مقاييس لمتغيرات الدراسة، طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٤٤) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية والثانوية في شيشلي باسطنبول - تركيا عام ٢٠١٨م، وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة ترتبط سلبياً باغتراب المعلمين، وأن سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس تنتبأ باغتراب المعلمين، وللثقافة المدرسية الداعمة تأثير وسيط على سلوكيات القيادة الخادمة واغتراب المعلمين، بمعنى كلما ارتفعت القيادة الخادمة زادت الثقافة المدرسية الداعمة، وكلما ارتفعت القيادة الخادمة وثقافة المدرسة الداعمة انخفض الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين.

٨- دراسة **Abdolmalek & Ghanbari (2021)**: هدفت إلى تعرف دور القيادة الخادمة في تماسك وأداء الفريق بجانب الدور الوسيط لتماسك الفريق في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء فريق المعلمين في المدارس الثانوية بإقليم كردستان، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، باستخدام وتطبيق مقياس (Leiden et al. 2015) للقيادة الخادمة، ومقياس تماسك الفريق (Podsakoff & MacKenzie 1994)، ومقياس أداء الفريق (Martins, Puente - Palacios and Palumbo, 2016) على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٤٦) معلماً، وتوصلت إلى أن للقيادة الخادمة وتماسك الفريق تأثيراً إيجابياً على أداء فريق المعلمين، وللقيادة الخادمة نتيجة تماسك الفريق تأثير إيجابي ومهم على أداء فريق المعلمين.

٩- دراسة **Liana & Hidayat (2021)**: هدفت إلى معرفة إذا ما كان هناك تأثير إيجابي للقيادة الخادمة والمناخ التنظيمي ودوافع العمل على أداء المعلم في مركز تعليمي عالي المستوى ALevel Education Center، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ومقاييس ثلاثة لمتغيرات الدراسة، طبقت على عينة قوامها (٣٦) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن للقيادة الخادمة والمناخ التنظيمي ودوافع العمل تأثيراً إيجابياً على أداء المعلم، ويمكن تفسير متغير أداء المعلم من خلال متغير القيادة الخادمة ومتغير المناخ التنظيمي ومتغير دافع العمل بنسبة (٦٢٪)، ويتم تفسير النسبة المتبقية البالغة (٣٨٪) من خلال متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في هذا البحث.

١٠- دراسة **Singh & Ryhal(2021)**: هدفت إلى تعرف دور سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس وتأثيره على الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وطبقت الاستبيان على عينة احتمالية قوامها (٧٢٨) معلماً بالمدرسة الثانوية في ولاية هيماشال براديش شمال الهند، وتوصلت إلى أن مستوى القيادة الخادمة والرضا الوظيفي متوسط من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

ثانيًا - دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتشمل ما يلي:

أ - الدراسات العربية، وتشمل الدراسات الآتية:

١ - دراسة الشايح (٢٠١٦): هدفت إلى تعرف مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ومقياس Niehoff & Moorman (1993) للعدالة التنظيمية، ومقياس Podsakoff, et al (1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، طُبِّقًا على عينة عشوائية قوامها (٣٨٦) معلمًا ومعلمة، وتوصلت إلى أن إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود فروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق تُعزى لمتغيري (الخبرة، والمؤهل العلمي)، كما لا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الدراسة.

٢ - دراسة إبراهيم والفتحي (٢٠١٧): هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المعلمين في المدارس الخاصة بسلطنة عمان لسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء نموذج أورانج (Organ Model) من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية طُبِّقت على عينة قوامها (٤٩) مشرفًا تربويًا، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء نموذج أورانج من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه الدرجة تُعزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

٣ - دراسة درادكة (٢٠١٧): هدفت إلى تعرف مستوى ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها (الرضا الوظيفي، والقيادة التحولية، والثقة في الإدارة، والعدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والدعم التنظيمي)، واستخدمت

المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية طُبقت على عينة عشوائية قوامها (٢١٣) معلمًا ومعلمة، وتوصلت إلى أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى محدداتها لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها جميعًا عدا (التماثل التنظيمي، والدعم التنظيمي)، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا في سلوكيات ومحددات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة تُعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، والمرحلة الدراسية، وعدد سنوات الخبرة).

٤- دراسة اللحياتي، وإبراهيم، ومحمد (٢٠١٧): هدفت إلى تعرف واقع المناخ المدرسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية طُبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٠٥) معلمًا، وتوصلت إلى أن جوانب المناخ المدرسي تخدم سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة، بينما يحتاج جانب التجهيزات والإمكانات المدرسية إلى تعزيز لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة لدى المعلمين، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ المدرسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائيًا لمتغير الخبرة لصالح الأكثر الخبرة، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول توافر سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة إحصائيًا بين درجة توافر جوانب المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

٥- دراسة الشمراني (٢٠١٨): هدفت إلى تحديد استراتيجيات الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية، طُبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٦٢) معلمًا، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجيات الصراع التنظيمي مرتبة تنازليًا (التضامن، التسوية، التجنب، التساهل، الإجبار) جاءت بدرجات عالية، وجاءت درجة ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتبة تنازليًا (وعي الضمير، السلوك الحضاري، الكياسة "اللطف"، الروح الرياضية، الإيثار)

بدرجة عالية جدًا، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القادة لاستراتيجيات (التضامن، التسوية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة بينهما لإستراتيجية (الإجبار)، وعلاقة ارتباطية بين استراتيجيتي (التجنب، التساهل) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية (وعي الضمير، والكياسة، والسلوك الحضاري) تُعزى للمؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا في بُعدي (الإيثار، والروح الرياضية) تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والتخصص).

٦- دراسة أبو العينين (٢٠١٩): هدفت إلى تعرف واقع القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة الجيزة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة طُبقت على عينة قوامها (٥١٥) معلمًا ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة، وجاءت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وكذلك حول درجة ممارسة المعلمين للمواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، نوع المدرسة)، بينما وُجدت فروق دالة إحصائيًا بين الدرجتين تُعزى لموقف المدرسة من الاعتماد لصالح المدارس المعتمدة.

٧- دراسة الظويلي (٢٠١٩): هدفت إلى تعرف واقع جودة البيئة المدرسية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس تعليم البنين بمحافظة أضم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية، طُبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٠٠) معلم، بواقع (١٠٠) معلم لكل مرحلة تعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وتوصلت إلى أن درجة توافر مؤشرات جودة البيئة المدرسية وسلوك المواطنة التنظيمية كانت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات جودة البيئة المدرسية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول

سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي باستثناء (الروح الرياضية، ووعي الضمير)، كما وُجدت فروق دالة إحصائياً تُعزى لاختلاف المرحلة الدراسية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المعلمين للمواطنة التنظيمية تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، كما وُجدت علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة توفر مؤشرات جودة البيئة المدرسية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

٨- دراسة سمحان (٢٠٢٠): هدفت إلى تعرف واقع جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية طُبقت على عينة قوامها (٣٤٧) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة تحقق أبعاد جودة الحياة الوظيفية متوسطة، ودرجة تحقق أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير النوع، في حين وُجدت فروق حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في أبعاد جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير نوع المدرسة (ريف/ حضر)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وُجدت فروق دالة إحصائياً في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لصالح المؤهل التربوي، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

٩- دراسة الصمعاني (٢٠٢٠): هدفت إلى تعرف مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت مقياس المواطنة التنظيمية الذي طوره (Niehoff & Moorman, 1993)، على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٣٤) معلمة، وتوصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات تُعزى لاختلاف سنوات

الخبرة لصالح الأكثر خبرة، وعدم وجود فرق دالة إحصائية تُعزى لاختلاف التخصص عدا بُعد (الضمير الحي) وُجِدَت فيه فروق لصالح التخصصات العلمية.

١٠- دراسة مهراڤ (٢٠٢٠): هُدفَت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية، طُبقت على عينة عشوائية قوامها (٨٥٠) معلمًا بالمدارس الثانوية العامة بمصر في سبع محافظات (القاهرة، الجيزة، الإسكندرية، بورسعيد، المنصورة، قنا، المنيا)، وتوصلت إلى أن درجة الممارسات الديمقراطية داخل المدرسة والمناهج الدراسية متوسطة، ومرتفعة داخل حجرة الدراسة، ووجود سلوكيات مواطنة تنظيمية متوسطة للمعلمين تجاه طلابهم، ومرتفعة تجاه زملائهم والإدارة المدرسية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى للنوع والخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

١١- دراسة الحربي (٢٠٢١): هُدفَت إلى تعرف درجة ممارسة مناخ الصمت التنظيمي بالمدارس الثانوية بجده وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة بحثية طُبقت على عينة عشوائية قوامها (٦٠٤) معلمًا ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مناخ الصمت التنظيمي متوسطة، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عالية، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية سالبة ضعيفة بين درجة ممارسة مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مناخ الصمت التنظيمي تُعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، والعمر لصالح الأكبر عمرًا، فيما لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### ب- الدراسات الأجنبية: وتشمل الدراسات الآتية:

١- دراسة Srivastava (2017): هُدفَت إلى استكشاف العلاقة بين الكفاءة الذاتية والعدالة الإجرائية وسلوك الدور الإضافي للمعلم (سلوك المواطنة التنظيمية) في سياق المدرسة الهندية، وتعرف الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، والدعم والتدريب، واستخدمت

المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبيان كأداة بحثية طُبِّقَ على عينة عشوائية قوامها (٦٤٣) معلمًا بالمدارس الابتدائية والثانوية، و(١٢٨) مديرًا من ولاية أوتار براديش بالهند، ومن خلال تحليل الانحدار وتحليل العوامل المؤكدة توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين الكفاءة الذاتية والعدالة الإجرائية مع الالتزام التنظيمي بسلوك الدور الإضافي (سلوك المواطنة التنظيمية)، وتأثير كبير للدعم المتصور والتدريب على علاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض.

٢- دراسة **Herawaty, Mukhtar and Sujanto (2018)**: هدفت إلى تعرف أثر التمكين والتحفيز ودوافع العمل في سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية (SDN) في جنوب جاكرتا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الكمي والمقابلات الشخصية، وطبقت استبيانًا على عينة قوامها (٢٦٩) معلمًا ب(٥٩) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائيًا، وتوصلت إلى أن التمكين له تأثير إيجابي مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ممثلًا في فرص التطوير الذاتي والتنمية المهنية المستمرة، ولدوافع وتحفيز العمل تأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية ممثلًا في الجهود المبذولة لتحقيق الأداء الأفضل، وللمتمكين تأثير مباشر إيجابي تجاه تحفيز العمل وفرص التطوير الذاتي لتحقيق أداء أفضل.

٣- دراسة **EZENWAGU, OBIAKOR, and OGUEJIOFOR (2021)**: هدفت إلى تعرف درجة تفضيل المعلمين للممارسات والأنشطة القيادية لمديري المدارس وارتباطها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في ولاية إيمو، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت مقياس "سلوك القيادة للمديرين"، ومقياس "سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين" على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٠٠٠) معلم في المدارس الثانوية الحكومية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الممارسات القيادية المتمثلة في (مراقبة المديرين للصف، وتقويض السلطة، وعملية الاتصال، واتخاذ القرار، وتخصيص الموارد التعليمية وتطوير الموظفين) وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

٤- دراسة **Yorulmaz, Püsküllüoğlu, Çolak, and Altinkurt (2021)**: هدفت إلى تحديد مستوى تأثير علاقة الثقة التنظيمية بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، **واستخدمت** المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء تحليل شمل الدراسات المنشورة بين عامي (١٩٩٧ - ٢٠٢٠) فيما يتعلق بالعلاقات بين المتغيرات المحددة وأبعادها الفرعية، شملت عينة التحليل الدراسات التي أجريت في (الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، وإندونيسيا، وهولندا، وإيران، وإسرائيل، وكندا، والكويت، وماليزيا، وباكستان، وتايلاند، وتايوان، وتركيا)، وأظهرت أساليب التحليل المستخدمة عدم وجود تحيز في النشر، ومستوى عال لتأثير العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، في حين كانت علاقة الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية على مستوى متوسط، وأظهرت نتائج التحليل أيضاً أن هذه العلاقات لم تختلف من حيث العينات الفرعية على مستوى المدارس (الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية العليا) أو نوع الدراسة (مقال أو أطروحة) أو العام الدراسي، ولكن علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية اختلفت بشكل كبير من حيث مجموعات الدول (أمريكا وأوروبا وآسيا وأوراسيا).

٥- **دراسة (Akudo (2022): هدفت** إلى تعرف تصورات المعلمين لسلوكيات المديرين القيادية باعتبارها محددًا لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في منطقة أونيتشا التعليمية بولاية أنامبرا بالصين، **واستخدمت** المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت مقياسًا حول "سلوك القيادة للمديرين"، وآخر حول "سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين" على عينة قوامها (٢٠٠٠) معلم في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الدراسة، وتوصلت إلى وجود تأثير وعلاقة ارتباطية إيجابية بين سلوكيات القيادة لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة أونيتشا التعليمية بولاية أنامبرا.

٦- **دراسة (Azizi (2022): هدفت** إلى دراسة تأثير تصور الدعم التنظيمي والتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المعلمين، **واستخدمت** المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبيان على عينة قوامها (٣٥) معلمًا بمدرسة ابتدائية في وسط نيجيريا، وتوصلت إلى أن تصور المعلمين للدعم التنظيمي والتمكين يؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وخاصة المبتدئين، وتصور الدعم التنظيمي والتمكين وسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر جزئيًا وبشكل كبير على أداء المعلم بالمدرسة الابتدائية.

٧- دراسة **Guiling, Panatik, , Mohd, Rusbadrol and Cunlin** (2022): هدفت إلى استكشاف المعرفة في مجال سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، من خلال التحقيق في اتجاهات البحث العالمية بهذا مجال بناءً على مخرجات النشر في المجلات والمؤسسات العلمية العالمية باستخدام قاعدة بيانات Scopus في (٤٣٢٤) منشورًا من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٩، استخدمت الدراسة سلسلة من المؤشرات الببليومترية مثل مؤشر "h" والاستشهادات المرجعية والإنتاجية، وتوصلت إلى وجود اتجاه متزايد بشكل كبير للدراسات حول OCB، واحتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى من حيث الإنتاج والمجلات وتأثير الاقتباس والمشاركة في التأليف والمؤسسات والمؤلفين في هذا المجال، كما ارتبط سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أساسي بموضوعات الرضا الوظيفي وأنماط القيادة.

٨- دراسة **IBRAHIM, FASASI, SULEIMAN and ADAM** (2022) **ISHOLA**: هدفت إلى فحص سلوك المواطنة للمعلمين كعامل محدد للأداء الأكاديمي للطلاب في شمال وسط نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ومقياس المواطنة التنظيمية للمعلمين، طُبّق على عينة عشوائية قوامها (٩٧٧) مديرًا ، و(٢٤٥٤) نائبًا للمديرين في ولايات شمال ووسط نيجيريا الستة، وكشفت النتائج أن سلوك المواطنة للمعلمين يؤثر على الأداء الأكاديمي للطلاب في؛ وعليه أوصت بأنه على مديري المدارس تعريف موظفيهم بأهمية سلوك المواطنة في تعزيز الأداء الأكاديمي للطلاب، كما يتعين تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات لمشرفي المدارس ومديريها ومعلميها في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية لتكون بمثابة إستراتيجية تحفيزية لتقديم خدمات تعليمية فعالة.

ثالثًا- دراسات تناولت العلاقة بين والقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس:

أ- الدراسات العربية، وتشمل الدراستين التاليتين:

١- دراسة مخلوف (٢٠١٥): هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم للقيادة الخادمة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية طُبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٠٠) معلم ومعلمة بالمدارس الابتدائية في محافظة الفيوم، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري تلك المدارس للقيادة الخادمة كانت متوسطة في جميع أبعادها (تمكين وتطوير المرؤسين في صنع واتخاذ القرار، والنزاهة في التعامل مع المرؤسين، والتواضع وخدمة الآخرين)، ووجود درجة مرتفعة لممارسة المعلمين للسلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي)، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وممارسة المعلمين للسلوك التنظيمي ككل، وعلاقة موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وعلاقة موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، في حين لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة بأبعادها الثلاث والمواطنة التنظيمية كأحد أبعاد السلوك التنظيمي لدى المعلمين.

٢- دراسة الحميدي (٢٠١٩): هدفت إلى تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف للقيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظرهن، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت استباناً للقيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٤٧) معلمة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القائدات للقيادة الخادمة وأبعادها (التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة) كانت بدرجة عالية، ومستوى عالٍ للمواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لدى المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمات حول درجة ممارسة القائدات للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير التخصص، ووجود فروق دالة إحصائياً لأثر متغير المؤهل العلمي في بُعدي (التمكين والمساءلة) لصالح المؤهل الأعلى، ولا توجد فروق لأثر المؤهل العلمي في باقي الأبعاد، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد (التمكين، المساءلة، الشجاعة، تقديم الخدمة)، بينما وُجدت فروق لهذا المتغير في باقي الأبعاد، وبالنسبة للمواطنة التنظيمية فلا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمات تُعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

## ب- الدراسات الأجنبية، وتشمل الدراسات الآتية:

١- دراسة (Mahembe & Engelbrecht (2014): هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وفاعلية الفريق المدرسي في جنوب أفريقيا، واستخدمت المنهج الوصفي الكمي باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وطبقت ثلاثة مقاييس؛ لقياس القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، ومقياس فاعلية الفريق المدرسي، وذلك على عينة قوامها (٢٨٨) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة الاحتمالية من (٣٨) مدرسة من مدينة كاب الغربية بجنوب أفريقيا، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق المدرسي، وعلاقة موجبة دالة إحصائيًا بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة موجبة دالة إحصائيًا بين سلوك المواطنة التنظيمية وفاعلية الفريق المدرسي.

٢- دراسة (Anwar, Khizar, and Malik (2016): هدفت إلى استكشاف مؤشرات وعوامل القيادة الخادمة، وتأثيرها على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المدرسي للمعلمين، وتحديد العلاقة بين أسلوب القيادة الخادمة والأداء المدرسي، والدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بين الأداء المدرسي والقيادة الخادمة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي ومقياسين لغرض الدراسة، طُبِقَا على عينة عشوائية قوامها (٨١٣) فردًا بواقع (٢٧٢) مديرًا، و(٥٦١) معلمًا من المدارس الثانوية العامة داخل مقاطعة البنجاب، وتوصلت إلى أن التمكين والمساءلة كمؤشرات للقيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية والذي بدوره يؤثر على الأداء العام للمدرسة، ومن ثم فسلوك المواطنة التنظيمية يتوسط بشكل كبير في تأثير أسلوب القيادة الخادمة على الأداء المدرسي.

٣- دراسة (Dain Wulandari & Tedjasukmana (2020): هدفت إلى فحص المؤشرات التي لها أقوى تأثير على سلوك الدور الإضافي (سلوك المواطنة التنظيمية) لمعلمي المدرسة الثانوية الخاصة في بوجور بجاوة الغربية بالهند بالتركيز على عوامل القيادة الخادمة والرضا الوظيفي التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على OCB،

واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأظهرت العديد من المؤشرات والعوامل التي يجب تحسينها من أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وهي: (بناء المجتمع المدرسي، وتوفير القيادة، والاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالأجور والمرتبات، وفرص الترقية، والإشراف، والروح الرياضية، والإيثار، والفضيلة المدنية، والضمير الحي).

٤- دراسة (Shamsuddin, Mohamad, and Hashim (2020): هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي بين معلمي المدارس من خلال استكشاف تاريخ وتطور ومفهوم القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتحديد الدراسات السابقة ذات الصلة التي تكشف العلاقة بين هذه المداخل الثلاث تجاه المعلمين في جميع أنحاء العالم، والتركيز على دراسة العلاقة بين هذه النظريات والمداخل القيادية الثلاث في نظام التعليم الماليزي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين هذه المداخل في نظام التعليم الماليزي.

٥- دراسة (Hermanto & Srimulyani (2022): هدفت إلى تقديم دليل تجريبي للعديد من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المعلم، مثل: القيادة الخادمة، والمشاركة في العمل، وسلوك الأدوار الإضافية (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وبحث الآثار المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة الخادمة على تحسين أداء المعلمين الدائمين في المدارس الثانوية العامة والمهنية في مدن جاوة الشرقية والجزء الشرقي من جاوة الوسطى لسلوك الدور الإضافي (المواطنة التنظيمية)، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على المشاركة في العمل وسلوك الأدوار الإضافية وأداء المعلم، وأنه يمكن تحسين سلوك الأدوار الإضافية وأداء المعلم من خلال ممارسة القيادة الخادمة، وزيادة مشاركة العمل.

٦- دراسة (Purnomo & Tung (2022) : هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة والذكاء العاطفي والغرض من الحياة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي XYZ سنوات الطفولة المبكرة والمدرسة الابتدائية، واستخدمت المنهج الوصفي وتحليل المسار

من خلال النمذجة الجزئية للمعادلة الهيكلية (PLS SEM)، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) معلماً أكملوا الاستبيانات عبر الإنترنت، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على الغرض من الحياة وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على الغرض من الحياة، والغرض من الحياة له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الذكاء العاطفي ليس له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

باستقراء وتحليل ما تم عرضه من دراسات سابقة عربية وأجنبية، يمكن توضيح بعض النقاط حول طبيعة تناول الدراسات السابقة والبحث الحالي (للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية) والعلاقة بينهما، وأوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والبحث الحالي، وبيان أوجه استفادته وموقعه منها، وذلك على النحو الآتي:

- رصد البحث الحالي ما توفر - في حدود الاطلاع خلال فترة البحث- من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بموضوعه ومتغيراته، وراعى الباحث أن تكون تلك الدراسات حديثة نسبياً، حيث تراوح المدى الزمني للدراسات (٢٠١٤م - ٢٠٢٢م)؛ ووفقاً على أحر التطورات النظرية والنتائج الميدانية حول متغيري البحث (القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية) والعلاقة بينهما، واستكمالاً ومواصلة لتلك المحاولات البحثية في هذا المجال الحيوي من الإدارة التربوية والمدرسية.
- اتضح من خلال الدراسات أهمية نمط القيادة الخادمة في تشكيل سلوكيات إيجابية لدى المعلمين، ترتبط بما يلي: (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية الداعمة، والمناخ التنظيمي والجودة المدرسية، وجودة الحياة الوظيفية، وإدارة التغيير، والتمكين والدعم والتدريب والتنمية المهنية للمعلمين، والتدريس الإبداعي وجودة أداء المعلم، وتماسك الفريق والعمل الجماعي والتعاوني، وتقليل الاغتراب الوظيفي، وزيادة الاستغراق الوظيفي، والهناء والرفاهية الوظيفية، رأس المال المهني والوظيفي، وغيرها)، ويأتي على رأس هذه السلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والعاملين بالمدارس، والذي يرتبط توافره بالالتزام وأداء المعلمين لكثير من السلوكيات السابقة.
- أشارت الدراسات إلى ارتباط مستوى ودرجة ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمداخل والأنماط القيادية التشاركية والأخلاقية والممارسات الإدارية

والتنظيمية الإيجابية لمديري المدارس، والمناخ المدرسي والبيئة والثقافة التنظيمية الجيدة؛ حيث تعد تلك الأنماط والممارسات - وفي مقدمتها القيادة الخادمة- محدداً ومثيراً فعالاً في إظهار المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيزها.

• وجود قلة في الدراسات المصرية التي تناولت القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باستثناء دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) وتناولت القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي، ودراسة (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦) وتناولت القيادة الخادمة والتماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي، ودراسة (معوض، ٢٠١٧) التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف، ودراسة (فايد، ٢٠٢٠) تناولت علاقة القيادة الخادمة بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بمدارس محافظة الفيوم، في حين كانت الدراسات بالبيئات التعليمية العربية لبعض الدول متزايدة ونامية في هذا المجال، وخاصة بالمملكة العربية السعودية، ثم فلسطين، فالكويت، وسلطنة عمان.

• وجود ندرة نسبية على مستوى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية بالبيئة التعليمية المصرية، باستثناء دراسة (أبو العينين، ٢٠١٩) وتناولت علاقة القيادة التحولية بسلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الجيزة، ودراسة (سمحان، ٢٠٢٠) التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة المنوفية، ودراسة (مهران، ٢٠٢٠) وتناولت الممارسات الديمقراطية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام، وضمن الإطار العام والنظري للبحث وتفسير بعض نتائجه، وصياغة بعض مقترحاته، تم الرجوع إلى دراستي (شرف، ٢٠٠٧)، و(هاشم، ٢٠٠٥)؛ حيث تناولت الأولى سلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الابتدائية في محافظة المنوفية، في حين توصلت الثانية إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية المرجوة بالمدارس المصرية من وجهة نظر الخبراء، ولم يتم تضمين هاتين الدراستين بالدراسات السابقة لقدمهما بعض الشيء عن المدى الزمني الذي بدأت به الدراسات السابقة في البحث الحالي، إلا أن البحث الحالي قد استفاد من الدراستين في توضيح مصطلحاته، وبناء أدواته بمحور (سلوك المواطنة التنظيمية)، وتفسير نتائجه، وصياغة بعض المقترحات الإجرائية.

• تنامي وتزايد دراسات سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية؛ نظراً لقناعة الباحثين والمؤسسات التعليمية بأهمية وضرورة توافره لدى العاملين بالمؤسسات

التعليمية، وقد تنوعت أهداف وزايا تناولها للموضوع، فمنها ما بحثت واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس كما في دراستي (إبراهيم والقتبي، ٢٠١٧)، و(الصمغاني، ٢٠٢٠)، أو علاقتها بسلوكيات تنظيمية مثل العدالة التنظيمية كما في دراسة (الشايح، ٢٠١٦)، أو دراسة علاقتها بجودة البيئة المدرسية والمناخ المدرسي كما في دراسة (الظويلمي، ٢٠١٩)، و(اللحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، أما دراسة (درادكة، ٢٠١٧) فبحثت محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وفي حين هدفت دراسة (الشراني، ٢٠١٨) لبحث علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، بحثت دراسة (الحري، ٢٠٢١) علاقة ممارسة مناخ الصمت التنظيمي بهذا السلوك وأبعاده لدى المعلمين والمعلمات.

● وجود قلة تكاد تصل إلى الندرة النسبية بالدراسات العربية عامة - والمصرية خاصة- في مجال وموضوع البحث الحالي ومتغيراته (القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين) فلم يجد الباحث - في حدود بحثه وإطلاعه حتى تاريخ البحث الحالي- سوى دراستين: دراسة (مخولف، ٢٠١٥) وهي الدراسة المصرية الوحيدة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية كأحد أبعاد السلوك التنظيمي (الالتزام، الولاء، المواطنة) لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، والأخرى دراسة (الحميدي، ٢٠١٩) وهي الدراسة العربية الوحيدة، وكانت عينتها قائدات ومعلمات المدارس الثانوية العامة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وجدير بالذكر أن هناك دراسات أخرى عربية ومصرية جمعت بين المتغيرين في مجالات غير التعليم كالصحة، والتجارة والاقتصاد، والتمريض، وغيرها؛ مما لا يتسع المجال لذكرها.

● وعلى مستوى الدراسات الأجنبية؛ فهناك زخم بحثي في مجال متغيرات وموضوع البحث الحالي يُلاحظ من عدد الدراسات السابقة، والأدبيات والدراسات التي أوردها البحث بالإطار النظري، فهناك دراسات تناولت متغيرات البحث (القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية) بمراحل التعليم المختلفة تأطيرًا وتنظيرًا وتطبيقًا، وإن كانت الدراسات في بيئة المدارس الابتدائية قليلة بعض الشيء، ويتضح ذلك في:

- **دراسات القيادة الخادمة:** ارتبطت القيادة الخادمة في الدراسات الأجنبية بمتغيرات متنوعة؛ حيث تناولت دراسة (Hung, et al, 2016) تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والمشاركة الوظيفية لمعلمي التعليم الابتدائي وفقًا لمتغيري (النوع، والعمر)، وفي حين تناولت دراسة (Zhang, 2016) العلاقة بين

القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الابتدائي من خلال تحليل المسار في الدراسات والبحوث السابقة، هدفت دراسة (Polatcan, 2020) لتعرف تصورات معلمي التعليم الابتدائي والثانوي للدور الوسيط للثقافة المدرسية الداعمة في العلاقة بين القيادة الخادمة واغتراب المعلمين، بينما تناولت باقي الدراسات علاقة القيادة الخادمة بسلوكيات تنظيمية متعددة لدى المعلمين بمراحل وبيئات تعليمية مختلفة.

- **دراسات سلوك المواطنة التنظيمية:** بحثت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض محدداته، مثل : علاقته بالرضا الوظيفي وأنماط وسلوكيات القيادة كما في دراسات: (EZENWAGU, et al, 2021)، و (Akudo, 2022)، و (Guiling, et al, 2022)، أو دراسة العلاقة بين الالتزام والعدالة التنظيمية الإجرائية خاصة وسلوك المواطنة التنظيمية كما في دراستي (Srivastava, 2017)، و (Yorulmaz, 2021)، وفي حين تناولت دراسة (Herawaty, et al, 2018) أثر التمكين والتحفيز (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي التعليم الابتدائي، تناولت دراسة (IBRAHIM, et al, 2022) تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كمحدد للأداء الأكاديمي لدى الطلاب.

- **أما دراسات العلاقة بين المتغيرين في المؤسسات التعليمية، وبالمدرسة الابتدائية على وجه الخصوص فكانت قليلة، فلم توجد سوى دراسة واحدة لاستكشاف العلاقة بين المتغيرين بالمدارس الابتدائية، وهي دراسة (Purnomo & Tung, 2022) وتناولت تأثير القيادة الخادمة مع الذكاء العاطفي والغرض من الحياة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي XYZ سنوات الطفولة المبكرة والمدرسة الابتدائية، في حين تناولت باقي الدراسات تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية كما في دراستي: (Dain Wulandari 2020); (Shamsuddin, et al, 2020) & Tedjasukmana, 2020); وتناولت دراسة (Mahembe & Engelbrecht, 2014) العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وفاعلية الفريق المدرسي بجنوب أفريقيا، وفي حين هدفت دراسة (Anwar, et al, 2016) إلى استكشاف مؤشرات وعوامل القيادة الخادمة، وتأثيرها على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المدرسي للمعلمين، قدمت دراسة (Hermanto & Srimulyani, 2022) دليلاً تجريبياً للعوامل المؤثرة في**

أداء المعلم، ومنها: العلاقة بين القيادة الخادمة والمشاركة في العمل، وسلوك الأدوار الإضافية (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وعليه يتضح تعدد وتنوع زوايا وأهداف الدراسات الأجنبية في تناولها لموضوع القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما، وجدير بالذكر أنه من خلال البحث والاطلاع في مواقع ومحركات بحث متعددة- وُجِدَ زخم أكثر لدراسات أجنبية لا يتسع المجال لذكرها في المجال العلاقة بين متغيري البحث الحالي، ولكن في قطاعات ومجالات أخرى متنوعة ومختلفة عن المجال التربوي والتعليمي كمجالات: (التمريض والصحة، والصناعة، والتجارة والأعمال، والسياحة...إلخ).

● تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت إضافة للمنهج الوصفي المنهج المسحي أو المقارن، أو منهجية النمذجة البنائية كما في دراسة: (Zhang, et al, 2016); (Abdolmalek& (Singh & Ryhal, 2021); (Purnomo&Tung, 2022); (Ghanbari, 2021)، وبالدراسات العربية دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦)، كما تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات؛ من حيث: أداة البحث "الاستبانة" باستثناء دراسة (Herawaty, et al, 2018) التي استخدمت المقابلات الشخصية بديلاً عن الاستبانة، كما تشابه مع الدراسات السابقة من حيث العينة (المعلمين) وأسلوب اشتقاقها بالطريقة العشوائية البسيطة باستثناء دراسة (Singh & Ryhal, 2021) ذات العينة الاحتمالية، دراسة (Abdolmalek& (Ghanbari, 2021) ذات العينة العشوائية الطبقية، بالإضافة للتشابه في قياس أثر بعض المتغيرات الديمغرافية في متغيري البحث، وبعض الأهداف البحثية، ومحاور الإطار النظري.

● اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث: أهدافه، وأساليبه الإحصائية، وحدوده البشرية والمكانية (معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع)، والموضوعية، ودراسة بعض المتغيرات الديمغرافية الجديدة وأثرها في متغيري البحث والعلاقة بينها مثل موقع المدرسة (ريف، حضر)، كما اختلف عنها من حيث نتائجه، والمقترحات الإجرائية التي تتناسب وطبيعة البيئة التعليمية بالمجتمع المصري وخاصة في محافظة المنيا محل البحث الحالي.

● استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة وخاصة المصرية في بلورة وصياغة مشكلة البحث، وتأكيد أهمية موضوعه ومجاله، ومن الدراسات والأدبيات السابقة عامة

في بناء الإطار النظري، واستخلاص وصياغة أبعاد وعبارات أداة البحث بمحوريها، وتفسير نتائجها، وطريقة بناء وصياغة بعض المقترحات الإجرائية.

• أما عن موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة، فالبحث قد يُعد إضافة للدراسات العربية والمصرية - القليلة نسبياً- في هذا المجال الحيوي (القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية)، والتي تمثل توجهات ومداخل إدارية حديثة، من خلال استكشاف طبيعة وواقع العلاقة بين المتغيرين في البيئة المصرية بمحافظة المنيا التي ندر فيها مثل هذا البحث وخاصة في تلك الحلقة المهمة من مرحلة التعليم الأساسي (المدارس الابتدائية)، وعلى هذه العينة البشرية المهمة من المعلمين، لاسيما في ضوء تضارب نتائج الدراسة المصرية الوحيدة (مخوف، ٢٠١٥) فبهذا المجال مع نتائج معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية فيما يخص العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

### القسم الثاني

#### القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية: "إطار نظري"

يعرض هذا القسم من البحث إطاراً نظرياً للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية؛ من حيث: نشأتها ومفهومها، وخصائصها، وأهمية تطبيقها وتعزيزها بالمؤسسات التعليمية، ونماذجها وأبعادها، ثم بيان العلاقة بينهما في ضوء أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً- القيادة الخادمة بالمؤسسات التعليمية، ويشمل ما يلي:

##### أ- نشأة ومفهوم القيادة الخادمة:

على الرغم من أن التنظير لموضوع القيادة الخادمة يرجع إلى عهد قريب، إلا أن وجودها عملياً وتطبيقياً بدأ منذ زمنٍ بعيدٍ يمتد إلى آلاف السنين، فقد عرف الصينيون القدماء القيادة الخادمة في القرن الرابع الميلادي، فكما تشير إحدى المخطوطات بأن القائد لاو تزو (Lao- Tzu) الذي يُعتقد أنه عاش في الفترة (٤٩٠ ق.م - ٥٧٠ ق.م) في مدينة تو تشينج (Tao- teching) الصينية، أنه كان يقول "أن القائد يجب أن ينظر جيداً ليس إلى ما يُرضي نفسه، ولكن ما يُرضي رعاياه، والملك القائد هو خادم رعاياه"، وهكذا تحدثت النصوص الهندية القديمة لأرتاشسترا وماهاباراتا، كما يُعتقد أن الأم تيريزا والمهاتما غاندي كانوا أمثلة واضحة للقادة الخدم. (Singh & Ryhal, 2021, 53)،

وفي الكتاب المقدس رويت قصص عن عمل يسوع المسيح، أنه كان نموذجًا للقائد الخادم لأتباعه دون أن يعلم أنه يمارس القيادة الخادمة طوال حياته، وفي تطور مفهومها اعتبرت القيادة الخادمة ذات علاقة وثيقة بأنماط أخرى من القيادة مثل القيادة الكاريزمية، والقيادة التحويلية، وأن القائد الخادم والقائد التحويلي ونمط قيادتهما يستند إلى دراسة الكاريزما الشخصية للقائد، ويمكن تتبع أقدم عمل تجريبي للكاريزما الشخصية للقائد في أعمال ماكس ويبر، عندما أجرى دراسة عن الكلمة اليونانية "الكاريزما". (Rahayani, 2010, 91- 93, 96)، فالقائد الخادم والقيادة الخادمة كمصطلح ومفهوم إداري حديث النشأة، بينما تطبيقاته قيمة، فعلى حد تعبير المهاتما غاندي "أفضل طريقة لتجد نفسك هي أن تفقد نفسك في خدمة الآخرين". فالقيادة الخادمة أعمق داخل المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية على كل المستويات في شكلها الرسمي وغير الرسمي. (Kumar, 2019, 295)

وقد تضمنت الشرائع السماوية جميع المبادئ والفضائل الأخلاقية للقيادة الخادمة من منظور العلاقات الإنسانية، ففي السجل التوراتي والإنجيل والزبور توجد إشارات كثيرة إلى تطبيقات القيادة الخادمة عمليًا، ثم جاء الفكر الإسلامي ليأصل للقيادة الخادمة، ويضرب أروع الأمثلة للقادة الخادمين في الإسلام، يتقدمهم نبي الإسلام محمد "صلى الله عليه وسلم"؛ حيث يتجسد في شخصه "صلى الله عليه وسلم" نموذجًا فريدًا لممارسة القيادة الخادمة، فكان نعم القائد الخادم بأسلوبه الفذ وذكائه الفطري في القيادة، وكان نعم العون والمساعد لأصحابه في جميع الأحوال والأوقات والأعمال سلماً وحرماً، فالمدة الوجيزة التي عاشها في مقابل الأثر القيادي الكبير الذي تركه في نفوس أتباعه ومن تبعهم يُعد مؤشراً ودليلاً واضحاً على النجاح القيادي الذي حققه؛ مما أسهم في بناء الدولة الأعظم عبر التاريخ في فترة زمنية وجيزة، فهو "صلى الله عليه وسلم" يجسد القول المأثور "خادم القوم سيدهم"، ثم جاء صحابته وخلفاؤه الراشدون والتابعون - رضي الله عنهم أجمعين - ليسيروا على ما كان عليه نبيهم (صلى الله عليه وسلم)؛ فجدوا القيادة الخادمة عملياً وتطبيقاً في سلوكهم وتعاملاتهم وتصرفاتهم؛ حيث جعلها الدين الإسلامي والشرع الحنيف عبادة يتسامى بها العبد إلى خالقه وربّه، والأدلة على ذلك من القرآن والسنة النبوية المطهرة والسيرة العطرة للنبي وصحابته الكرام والتابعين رضوان الله عليهم كثيرة ومتعددة ليس من اليسير أن تُحصى. (رشيد، ومطر، ٢٠١٦، ٤٥ - ٥٠؛ العروسي، ٢٠١٩، ١٣٧، ١٤٠)

وفي الفكر الإداري المعاصر نشأت وتطورت القيادة الخادمة بظهورها أولاً في المجال التجاري وعالم الشركات، فبدأ استخدام مصطلح القيادة الخادمة حديثاً على يد "روبرت جرينليف" Robert K. Greenleaf عام ١٩٧٧م، الذي كان مديراً للبحوث والتنمية والتعليم بالشركة الأمريكية للتليفون والتليغراف American Telephone and Company Telegraph (AT&T)، وقد امضى (٢٥) عاماً في السعي لبناء مجتمع أمريكي أفضل، واهتم بالقيادة في أمريكا، وأسس "مركز الأخلاقيات التطبيقية" في عام ١٩٦٤م، والذي تغير اسمه إلى مركز روبرت جرينليف للقيادة الخادمة "The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership" في عام ١٩٨٥م، وكانت بداية ظهور مصطلح "القيادة الخادمة" للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة لجرينليف بعنوان "الخدم كقائد" The Servant as Leader ، وقد استوحى جرينليف هذه التسمية من أحداث رواية قصيرة لهيرمان هسي Herman Hesse عام ١٩٥٦م عنوانها "رحلة إلى الشرق"، وتحدثت الرواية عن عصابة من الرجال تم اختيارهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق ( خادم ) يدعى ليو Leo وظيفته الاعتناء بتلك العصابة من الرجال والسهر على راحتهم وخدمتهم، وبذلك فإن الرحلة سارت على خير ما يرام إلى أن اختفي الخادم- ليو - ذات يوم، فوقعت العصابة بعده في فوضى وتيهان دفعها لإلغاء الرحلة، ثم تبين الراوي وهو واحد من عصابة الرجال الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى ليو بعد عدة سنوات من التيه، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن ليو الذي عُرف بالخدم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائداً عظيماً وشريفاً، وقد خلص جرينليف من أعمال فكره في هذه القصة إلى مغزى رئيس مفاده "أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه"، فجعلت القصة جرينليف يعيد النظر في مفهوم القيادة إلى أن أنتج مفهوم القيادة بالخدمة في كتابه "نظرية القيادة الخادمة" مستلهماً من القيم الأخلاقية أبعادها. (رشيد، ومطر، ٢٠١٦، ٦٤؛ العسيري، ٢٠١٩، ١٤١)

وعلى ذلك فالقيادة الخادمة ليست حديثة النشأة - كتطبيق عملي - بل تمتد جذورها إلى العصور السالفة، من خلال قصص الزعماء الدينيين والأنبياء والرسل، وكذلك بعض الشخصيات العامة التي تخدم وطنها ومجتمعاتها، أما الاستخدام العلمي لمصطلح ومفهوم القيادة الخادمة فقد كان على يد جرينليف وتبعه بعد ذلك تلاميذه أمثال: لاري سبيرز "Lary Spears"، وكين بلانشارد "Ken Blanchard"، وستيفن كوفي "Stephen R.Cove" وغيرهم من تلاميذ وخلفاء جرينليف في إدارة مركز القيادة

الخادمة، وقد توصل علماء الإدارة إلى أن القيادة الخادمة تستند إلى نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث إنها تركز على خدمة العاملين وتمكينهم حتى يقبلون بإيجابية أكبر نحو العمل، وفي هذا السياق قدم Greenleaf مصطلح القائد الخادم لعالم الشركات أولاً، ثم بدأ مفهوم جرينليف للقيادة الخادمة يتطور بدخوله إلى الجامعات والمدارس كمؤسسات تعليمية خدمية. (رشيد، ومطر، ٢٠١٦، ٥٥؛ صلاح الدين، ٢٠١٦، ١٠٢)، وفي العصر الحديث، تم تعميم القيادة الخادمة كمفهوم ونمط ومدخل قيادي قابل للتطبيق في العلوم والمؤسسات والمنظمات المختلفة، مثل الصحة والأعمال والتعليم والعلوم الاجتماعية. ووفقاً لجرينليف، "تبدأ القيادة الخادمة بالشعور الطبيعي عندما يريد شخص ما أن يخدم أولاً، ثم يتعلم القيادة كخادم". (Singh & Ryhal, 2021, 53)

ويُعد مفهوم القيادة الخادمة فكرة رائعة ومتناقضة من جهة التساؤل "هل القيادة أولاً أم الخدمة أولاً؟"، حيث تم تطوير المفهوم بكلمتين، القيادة والخدمة. مثلما تطور المعنى المعجمي القاموسي لكلمة الإدارة "Administration" في الأصل اللاتيني مكون من مقطعين الأول "Ad" بمعنى حرف الجر "To" في اللغة الإنجليزية، والمقطع الثاني "Minister" بمعنى "Serve" أي الخدمة، وبذلك تعني الإدارة تقديم الخدمة على أساس أن من يعملون بالإدارة من القادة يقومون على خدمة الآخرين وراحتهم، وهكذا القيادة الخادمة أساسها تقديم الخدمة. فتعود فكرة ومفهوم القيادة الخادمة لجرينليف الذي ابتكر المفهوم عندما عرّف القادة الخدم بأنهم أولئك الذين يخدمون أولاً، وكشفت النتائج التي توصل إليها أن مثل هذا النوع من القادة لديهم مشاعر طبيعية لخدمة احتياجات الأتباع أولاً، وأنهم نوع من القادة الروحانيين، يُظهرون دائماً الدعم الكامل لأتباعهم، فيؤمن القادة الخدم بدوافع القوة والسلطة الصفيرية - أي أن مصدر قيادتهم ليست سلطتهم-، وهم ملتزمون تجاه تنمية ورفاهية المؤسسة وأفرادها، وإنكار الذات والوعي والاستقامة هي سماتهم ودينهم، وعلى الرغم من مناقشة مفهوم القيادة الخادمة وتفعيله من خلال مجموعة واسعة من الخصائص التي عرضها مؤسس ورائد هذا الاتجاه روبرت جرينليف، إلا أن مصطلح "القيادة الخادمة" لا يزال يحتاج إلى تعريف دقيق، ومن ثم هناك حاجة إلى مزيد من البحث لشرح هذه المدخل والنمط القيادي لاسيما في المؤسسات التعليمية. (Haider, Khan, and Taj, 2020, 510)

فيعرف جرينليف "Greenleaf" القيادة الخادمة بأنها نمط القيادة التي تتصف بالقيم الأخلاقية والإنسانية، ولها خصائص وممارسات ترتكز على مبادئ أساسية من

المساواة والاحترام والاستقامة، والمسئولية تجاه خدمة الآخرين في المؤسسة والمجتمع، فالقائد العظيم هو خادم أولاً. (Greenleaf, 1977, 5; Greenleaf, 2008, 35)، وجزير بالذكر أنه حتى الآن يوجد هناك شبه إجماع حول التعريف والإطار النظري للقيادة الخادمة التي قدمها جرينليف رائد هذا الاتجاه في مقاله عام ١٩٧٧م؛ حيث قدم تعريفاً واسعاً وذكر أفضل طريقة لقياس هذا النمط، ثم جاءت الدراسات المعاصرة بتعريفات وإيضاحات لهذا المصطلح في ضوء ما ذكره جرينليف.

ووفقاً لـ Greenleaf يقدم القائد الخدمة "بأسلوب القيادة كتأثير للموهبة والشخصية"، وليس بهيمنة السلطة والقوة، فيؤمن القائد الخادم بدرجة ومساحة من حرية واستقلالية العاملين التي تسمح لهم بتبني قواعد عمل التنظيمي داخلياً والإبداع والابتكار في ضوئها، فمصلحة القادة الخدم هم الأتباع واهتماماتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، والعلاقة بين القائد وأتباعه هي محور القيادة الخادمة. (Ekinci, 2015, 342)، وتوافقاً مع تعريف جرينليف أيضاً عُرفت القيادة الخادمة بأنها مبدأ أخلاقي يكشف الطبيعة الشخصية الأخلاقية للقائد، والتي تؤدي إلى سلوكيات وممارسات إدارية أكثر أخلاقية وإنسانية، فإذا مارس القادة الحب والمودة تجاه التابعين فسوف يجسدون الشخصية والقوة والنموذج الذي يجعل التابعين يرغبون في هذا النمط القيادي ويتبعون تعليماته. (Mc Mahone, 2012, 341)، فمقصد القيادة الخادمة وغايتها أن يكون الأتباع هم محور اهتمام وتركيز القائد الخادم، وأن يضع مصالحهم أولاً، ويهتم بهم ويمكنهم، ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم؛ ليساعدهم في الوصول إلى أعلى قدراتهم. (الصالح، ٢٠٢٠، ٦٦)، فالقيادة الخادمة تبدأ بالشعور الطبيعي لتقديم الخدمة أولاً، ثم يتعلم القائد "القيادة كخادم"، فيركز بشكل أساسي على احتياجات ورغبات وتمكين الأتباع قبل احتياجاته الشخصية، ويعتقد بأن الأهداف التنظيمية سوف تتحقق على المدى البعيد من خلال تسهيل النمو والتنمية والرفاهية العامة للتابعين الذين يشكلون المنظمة. (Cerit, 2009, 601)

ويعرف لوب Laub القيادة الخادمة بأنها الفهم والممارسة للقيادة التي تسمو على الاهتمام بالمصالح الشخصية للقائد، وتهتم بتطوير الأفراد المرؤوسين، وبناء المجتمع، والمشاركة في القيادة والسلطة لصالح كل أفراد المؤسسة، والمؤسسة ذاتها، ومن تخدمهم. (Laub, 1999, 81)، ويرى بعض الباحثين أن القيادة الخادمة فلسفة تستند إلى نمط القيادة التي تعزز العمل من أجل نمو المرؤوسين وخدمتهم من خلال (تقديم الدعم، والتشجيع، والتقدير، والمساعدة)، وتيسير جهودهم لمواجهة تحديات العمل، والتصرف

معهم بشكل صحيح أخلاقياً مع التركيز على نجاحهم ورفاهيتهم. (Clarence, Devassy, Jena, and George, 2021, 308)، فالقيادة الخادمة وفقاً لوجهة نظر رائدها جرينليف "Greenleaf" تمثل فلسفة عملية يتبعها القائد لدعم ومساندة المرؤوسين وخدمة مصالحهم، وتلبية احتياجاتهم. فالأولوية الأولى للقائد تتبلور في خدمة العاملين ودعمهم ومساعدتهم ورعايتهم من أجل أداء مهامهم بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة. (بن طالب، ٢٠١٨، ٥١٢)

ويعرفها رشيد ومطر (٢٠١٦، ٧٧) بأنها نظرية قيادية أخلاقية، وفلسفة إدارية تعكس فضيلة الإيثار التي يمارسها القائد في تقديم الخدمة للأتباع مستنداً إلى اعتبارات أخلاقية في علاقته معهم باعتباره قائداً خادماً. فتعني القيادة الخادمة أن المديرين يتبنون ممارسات تتضمن السلوك الأخلاقي، ومساعدة المرؤوسين على النمو والتمكين وصنع قيمة للمجتمع المدرسي والمحلي. (Hung, et al, 2016, 34)، ويعرفها العروسي (٢٠١٩، ١٣٩) بأنها نمط قيادي أخلاقي إنساني قائم على أساس الأخلاق والقُدوة الحسنة، وخدمة الآخرين؛ لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بنجاح في أقل وقت وجهد ممكنين.

وفي سياق الإدارة المدرسية، تُعرّف القيادة الخادمة بأنها مدخل إداري يُمكن القائد المدرسي من إيجاد مناخ تنظيمي فعال يركز على خدمة المعلمين ومساندتهم ومراعاة احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، وتوفير بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتحفيز والتقدير لجهود المعلمين؛ مما يسهم في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية. (معوض، ٢٠١٧، ١٨٤)، ويذهب العسيري (٢٠١٩، ١٤٠) إلى أن القيادة الخادمة لمديري المدارس قيادة أساسها خدمة المعلمين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، مع اهتمامها الكبير بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا؛ مما يسهم في تحقيق المدرسة للرؤى والأهداف والغايات التربوية والتعليمية، والقدرة على الوصول بخدمة المجتمع المدرسي والمحلي إلى مصاف متقدمة.

ويعرف الأبيض والسطوحي (٢٠٢٠، ٣٠٨) القيادة الخادمة بأنها أحد أنماط القيادة لدى مديري المدارس والمؤسسات التعليمية تحقق جودة الحياة الوظيفية، والمصلحة المشتركة للمعلمين والعاملين، وتوفر بيئة عمل تحقق السعادة التنظيمية، وتُشعر العاملين بأن المدير خادم لهم، ويحقق ذواتهم. ويرى الزهراني (٢٠٢٠، ١٩٦) أنها نمط قيادي يمارسه مدير المدرسة لخدمة العاملين ومعاونتهم والتأثير فيهم، من خلال إيجاد مناخ

عمل قائم على الثقة والتقدير؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية. ويعرفها فايد (٢٠٢٠)، (١٣٣) بأنها نمط قيادي يتبعه مديرو المدارس يركز على خدمة العاملين بالمدرسة، وتلبية احتياجاتهم، والاستماع لهم، وحل مشكلاتهم؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة. فالقيادة الخادمة نمط قيادي يعتمد تركيز جهود مديري المدارس على تطوير أداء العاملين، وتوفير كافة سبل الدعم لهم في كثير من الجوانب الأخلاقية والعاطفية والروحية، وأساليب الرعاية المهنية، والاهتمام بتلبية احتياجات العاملين والوفاء بمتطلباتهم الوظيفية، وتقديم النصح والإرشاد والتوجيه والتخفيف للمعلمين والعاملين حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الوظيفية، وتقديم مصالح المدرسة والعاملين على المصالح الشخصية للقائد؛ تحقيقاً للأهداف التعليمية والتربوية بجودة وتميز. (إبراهيم، والمرزوقي، ٢٠٢١، ١٥١، Evaa, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, and Liden, 2019,111)؛

مما سبق، يتضح أن القيادة الخادمة نمط وشكل من أشكال القيادة الأخلاقية الإنسانية التي تقدم خدمة المعلمين ومصالحهم ومصالح المدرسة على المصلحة الشخصية للقائد، فهي سلوك وممارسات قيادية أساسها تقديم الخدمة بشكل أخلاقي، من خلال دمج خصائص وقيم أخلاقية وشخصية ووظيفية للقائد في طريقة إدارته للمدرسة، وتتضمن هذه القيم: الإيثار، والتعاطف، والتواضع، والتعاون، والمشاركة، والدعم والتمكين، وغيرها.

#### ب- خصائص القيادة الخادمة والقائد الخادم:

تعد القيادة الخادمة من أبرز نماذج ومداخل القيادة الحديثة التي احتلت الصدارة بين نظريات القيادة الأخلاقية والإنسانية المستندة إلى المبادئ والقيم السماوية المرتبطة بالمثل الروحية التي تجعل من حاجات الأفراد أولوية أولى لدى القائد الخادم، فالقائد الخادم لا يستخدم قوته وسلطته في إنجاز المهام، ولكن يحاول أن يبحث ويقنع المرؤوسين، ولديه الرغبة الحقيقية في تلبية احتياجاتهم وطموحاتهم وخدماتهم وأهدافهم، فهو المسئول عنها. (العروسي، ٢٠١٩، ١٣٦)، ويشير رشيد ومطر (٢٠١٦، ٧٤-٧٦) إلى أن نمط القيادة الخادمة أفضل ما يمثل النظرة الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، كما تتضمن مثلاً عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الأخلاقي في مبادئها ومرتكزاتها الأساسية، وهي بذلك تحقق

صورة متوازنة للتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها كأحد أهم العوامل المميزة للمؤسسات الناجحة.

وقد عرض بعض الباحثين ثلاث خصائص للقيادة الخادمة، وهي: التمكين، والمساءلة، والإيثار، ويعني التمكين إلى أي مدى يحفز المدير المعلمين ويشجع ويدعم نموهم على الصعيدين المهني والإداري والفني والشخصي، وتعزز المساءلة مسؤولية المعلمين عن الأداء المتميز لتحقيق الأهداف، وأما الإيثار فهو المدى الذي يعطي فيه القائد الأولوية لاحتياجات المعلمين على احتياجاته ومصالحه الشخصية، ويمنحهم التقدير وينسب إليهم الفضل في إنجاز وتحقيق الأهداف المدرسية مع درجة عالية من إنكار الذات. (Anwar, et al, 2016, 19)، فالقيادة الخادمة نهج فكري شامل، يركز على التابعين وخدمتهم بناءً على القيم والخصائص الأخلاقية والإنسانية للقائد الخادم، وهي: (الإيثار، والتعاطف، والعدالة، والنزاهة، والتواضع). (Ekinci, 2015, 355)

ومن المنطلق القيمي والإنساني والأخلاقي الذي انطلقت منه القيادة الخادمة عبر نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة؛ بالتركيز على العلاقة بين القائد والتابعين وخدمتهم وتطويرهم وتمييزهم مهنيًا ودعمهم، والتعامل معهم بأخلاق وقيم إنسانية وأخلاقية راسخة، فقد توجهت القيادة والإدارة في المؤسسات التعليمية وغيرها نحو التمسك بطبيعة القيادة الخادمة وممارساتها الأخلاقية والإنسانية. (رشيد ومطر، ٢٠١٦، ٣٩-٤٠)؛ ولذلك أطلق نجم (٢٠١١، ٣٤٤) على مدخل القيادة الخادمة مسمى "قيادة أسنة العلاقات" ضمن مداخل القيادة الحديثة في القرن الحادي والعشرين. فمن خصائص القيادة الخادمة أنها تركز على المشاركة الديمقراطية للعاملين في القيادة وصنع القرارات بدلاً من القيادة الأوتوقراطية السلطوية التسلطية، بالإضافة لاتصاف القائد الخادم بالنزاهة والأمانة ورفع الروح المعنوية للعاملين. (Covey, 2006, 6)، فالقائد المدرسي الخادم يسعى لتمكين المعلمين والعاملين بدلاً من السيطرة عليهم وإجبارهم، كما يشجعهم على المشاركة والإبداع في العمل التدريسي لتحقيق أهداف المدرسة ونجاحها. فالقيادة المدرسية الخادمة تعمل دائماً على تنمية وتلبية اهتمامات المعلمين والعاملين من أجل إنجاز المهام والأهداف التي تشكل الغرض الأساسي

للمدرسة، فالعلاقة إيجابية بين الخصائص الشخصية للقائد المدرسي وممارسته لسلوكيات القيادة الخادمة. (Sağlam & Alpaydm, 2017, 10- 11)

وتظهر سلوكيات وممارسات القيادة الخادمة لدى القادة الذين يجمعون بين دافعهم للقيادة والحاجة إلى الخدمة، وعند النظر في خصائص القيادة الخادمة يتم وضع الخصائص الشخصية للقائد والثقافة المدرسية جنباً إلى جنب مع البعد التحفيزي، فتتجلى القيادة الخادمة من خلال تمكين الأفراد وتمييزهم عبر خصائص القائد وقيمه من التواضع، والأصالة، والقبول الشخصي، ودور القيادة في توفير التوجيه. (Van Dierendonck, 2011, 1229)، فالقادة الخدم قادة يتمتعون بالتواضع، ويعطون الأولوية لمصالح المعلمين بدلاً من مصالحهم الذاتية، وهم قادرين على تمكين المرؤوسين في إدارة المدرسة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة بدلاً من المصالح الشخصية؛ ومن ثم يمكن للقيادة الخادمة أن تؤثر على الالتزام التنظيمي؛ فالقادة الخدم قادرين على بناء وتوطيد الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من خلال تأثير سلوكيات وممارسات القيادة الإيجابية على مستوى الرضا الوظيفي، ومشاركة المعلمين في العمل والقيادة، وتحسين الثقافة التنظيمية. (Hidayat, Maitimo, and Suwu, 2020, 92, 99)

وعليه، فالقائد الخادم يقضي وقتاً طويلاً في خدمة المعلمين والعاملين بالمدرسة، ومساعدتهم ليكونوا فاعلين، ويهتم تطوعاً بتزويدهم بالموارد والمهارات والمعلومات المناسبة؛ لما يملكه من قدرات ودوافع إنسانية، تجعله يُقدّم على تحمل مسؤولية خدمة الآخرين متجاوزاً مصالحه الشخصية (العسيري، ٢٠١٩، ١٤١)، فالقائد الخادم هو الذي يسعى دائماً لخدمة الآخرين، ويضع الأولوية لمصالح العاملين ويقدمها على مصلحته الشخصية، ويعمل على تفهم احتياجات العاملين وتلبيتها، وتعزيز الثقة لديهم، وتزويدهم بالمعلومات الكافية لإنجاز أعمالهم بنجاح. (Mahembe & Engelbrecht, 2014, 2) ، وفي دراسة باستخدام أسلوب دلفاي على مجموعة من قادة ومسؤولي التعليم تم تحديد خصائص القيادة الخادمة والقائد الخادم في (تقدير المرؤوسين، والتواضع، والاستماع، والثقة، والاهتمام، والنزاهة، والخدمة، والتمكين، والإيثار، والتعاون، والحب غير المشروط ، والتعلم). (Focht & Ponton, 2015) ، فيوصف القائد الخادم بأنه

يتمتع بخصائص الاحترام، والانفتاح الذهني، والحرص والتصميم على التعلم، وتقديم المساعدة، كما يتصف بالقدرة على الإقناع، والتعاطف، والوعي، والتصور، والبصيرة، والإشراف، والالتزام، والقدرة على بناء المجتمع المدرسي والمحلي الفعال، وتستند معايير ومستوى ممارسة المديرين لسلوكيات لقيادة الخادمة على توافر تلك الخصائص الوظيفية والشخصية لدى القائد واستيعابها وتحويلها إلى عمل مستمر. (Covey, 2006, 5-6; Burbridge, 2012, 46)

ويتميز القادة الخادمون بأنهم قادة أخلاقيون؛ فهم قدوة حسنة، صادقون ويفعلون الشيء الصحيح، ويقضون حياتهم الشخصية والوظيفية بطريقة أخلاقية، عادلون ويتخذون قرارات موضوعية، ويستمعون للآخرين، ولديهم تواصل جيد، ويستخدمون معايير أخلاقية واضحة للقيادة في مؤسساتهم، كما أنهم قادة داعمون ومهتمون بمرؤوسيتهم ويقفون بهم، فيعتني القادة الخادمون بمسؤولياتهم وموظفيهم ومجتمعهم في كل قول وموقف وسلوك. (Güngör, 2016, 1181) ؛ ولذلك يبذل المعلمون كل إمكاناتهم وطاقتهم وقوتهم للحصول على الوضع الأفضل للمؤسسة بأكملها، فالقيادة الخادمة هي تفكير وعمل وسلوك شامل لكل مجالات العمل المدرسي في ضوء القيم الأخلاقية والإنسانية للإدارة والقيادة (Sendjaya & Cooper, 2011, 10) ، وتشير معوض (٢٠١٧، ٢١٨) إلى أن القائد الخادم ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص المستندة إلى الالتزام الأخلاقي والتواضع والتعاون، والاحتواء العاطفي، والمبادرة في تقديم الخدمة، ودعم وتحفيز العاملين، وتمكينهم والمرونة المحسوبة في التعامل معهم.

كما يفهم القائد الخادم الهياكل التنظيمية التي تسهل عليهم معالجة وحل المشكلات المعقدة، يعمل كموجه ومقدم الدعم للأتباع للقيام بالمهام والواجبات بالطرائق والأساليب الصحيحة، ويدعم ثقة العاملين في أنفسهم، فيحقق الأهداف التنظيمية من خلال الإيمان بمهارات وقدرات العاملين، ويعطي الأولوية لاحتياجاتهم، فلهذه قاعدة مهنية أخلاقية يقتنع بها وتعمق مفهوم خدمة البشرية لتحقيق أهداف الحياة والعالم الأكبر. (Kumar, 2019, 297)، وتشير كل من: (الحميدي، ٢٠١٩، ٥٢٩ - ٥٣٠)، (Van Dierendonck & Nuijten, 2011, 44) إلى ثماني خصائص وصفات للقائد الخادم، وهي: (تمكين العاملين، والمساءلة، التسامح، والشجاعة، والتواضع، وتقديم الخدمة للآخرين، والثقة). ويرى بعض

الباحثين أن خصائص القائد الخادم وأبعاد القيادة الخادمة تتمثل في: الإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، التخطيط المُفَنع، والإشراف التنظيمي، والتواضع، والرؤية، وتقديم الخدمة. (Lutfia, Sa'ud, and Saepudin, 2020, 203)

ويتصف القائد الخادم بالحرص الشديد على تحقيق الفوائد والمنافع لمدرسته من خلال توفير فرص التنمية المهنية للمعلمين والعاملين، والارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتحسين اتجاهاتهم المهنية، والعمل على نشر الوعي المهني، وإتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات، ودعم العلاقات الإنسانية بين المشاركين في العملية التعليمية من داخل المدرسة وخارجها. (Fischer & De Jong, 2017, 59)، فالقائد الخادم يرى نفسه متساوٍ مع العاملين والمعلمين دون تكبر أو تمييز أو تخلي عن مهامه كقائد، فمن خلال موقعه القيادي يوفر لهم وسائل النجاح لتحقيق الأهداف، فالقيادة الخادمة توفر مناخًا إيجابيًا داخل المؤسسة التعليمية يسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة بدرجة كبيرة لدى المعلمين. (إبراهيم، ٢٠١٩، ٢٦١)، والقائد المدرسي الخادم يقدم المساعدة والمساندة والدعم للعاملين والمعلمين، ويسألهم من أجل الاطمئنان على سير العمل، ولا يتصيد الأخطاء بقصد العقاب، ولكن يخدم من أجل تحقيق الأهداف. (ابن طالب، ٢٠١٨، ٥٠٩)

إن أهم ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، هي فكرة إيثار الآخرين وتفضيلهم وتقديمهم على الذات، والتخلي عن فكرة السيطرة عليهم، حيث يستمع العاملون لكلام القائد وينفذون أوامره ليس خوفًا منه أو من سلطاته وصلاحياته ونفوذه، وإنما احترامًا وتقديرًا له ولما يقدمه لهم من خدمات، واهتمامه بمصالحهم وتوفير حاجاتهم المهنية، والاستجابة لرغباتهم وتطلعاتهم وآماله المشروعة في بيئة عمل مدرسية ومناخ تنظيمي فعال. (Mutia & Muthamia, 2016, 135)؛ حيث يتشكل الافتراض والنموذج العقلي والسببي للقيادة الخادمة والقائد الخادم في "أنا أخدم" مقابل "أنا أفود"؛ فالسبب الرئيس لوجود القيادة هو تقديم الخدمة أولاً وليس القيادة أولاً، فشعار القيادة الخادمة القائد: "يخدم أولاً"، ثم يقول: "فطبيعة ممارسة وسلوك القيادة الخادمة أهميتها تتمحور حول الاعتناء والاهتمام بالتابعين أو المرؤوسين وخدمتهم والاستماع إلى احتياجاتهم وتلبيتها، والإيثار، والتعاطف، والتعامل والتصرف وفقاً للقيم

الأخلاقية والروحية؛ بما يؤدي إلى بناء المجتمع المدرسي الفعال والمتميز. (Zhang, et al, 2012, 370, 379)

مما سبق، يتضح أن للقيادة الخادمة والقائد الخادم مجموعة من الصفات والخصائص الشخصية والأخلاقية كالإيثار والتعاطف والصدق والثقة والتعاون...إلخ، ومجموعة من الخصائص المهنية الوظيفية كالدمع والمساندة والتمكين المهني والفني والإداري للمعلمين وخدمتهم، وخدمة وتنمية المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي، وبينغي أن تتحول هذه الخصائص إلى واقع تطبيقي عملي يجسد فوائد وأهمية القيادة الخادمة وآثارها الإيجابية على المدرسة والمعلمين والمجتمع، وهو ما يتناوله ويعرضه العنصر التالي.

### ج- أهمية تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

في ظل تفشي وشيوع بعض السلوكيات والممارسات الإدارية السلبية التي تقلل من دور المعلمين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، تظهر أهمية الحاجة ماسة لتطبيق نمط قيادي خدمي أخلاقي يعزز السلوكيات التنظيمية والمهنية والأخلاقية الإيجابية لدى المعلمين والعاملين بالمدارس، فكان نمط "القيادة الخادمة" هو الأهم في تلافي معظم هذه السلوكيات ومعالجتها والقضاء عليها.

وقد اهتم جرينليف بثلاثة متطلبات أساسية لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة في سياق المؤسسات التعليمية للاستفادة من منافعها وفوائدها، تمثلت في: إعداد وتمكين القيادة لأولئك الذين لديهم إمكانات وقدرات وخصائص القائد الخادم، وتحديد الموقف العام للمربين والمسؤولين عن التعليم تجاه الحراك الاجتماعي، وتحليل حالة الارتباك فيما يتعلق بتعليم القيم الأخلاقية والإنسانية، كما اقترح أيضًا وجوب اعتماد الطلاب كقادة المستقبل (لخدمة المجتمع الذي يعيشون فيه)، وأتباع (لتلبية احتياجاتهم من قبل المعلمين). (Greenleaf, 2003, 17)، ويهدف تطبيق القيادة الخادمة بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق دور القيادة المدرسية في بناء مجتمع خادم داخل المدرسة وخارجها، من خلال التزام القيادة بالاستماع والإشراف والتوجيه والتمكين للمعلمين والطلاب والاهتمام بنموهم المهني، وتطوير البرامج والأنشطة التي تستخدم نهجًا تكامليًا في التعليم، فالقيادة الخادمة تدعم إقامة علاقة بين المجتمع المدرسي والمحلي بما

يعزز المناخ التنظيمي المتناغم، ويطور علاقات الشراكة المجتمعية القائمة على الاحترام والتعاون والتفاعل؛ مما يدعم تحقيق الالتزام والمناخ التنظيمي الجيد داخل المدرسة وانعكاسه الإيجابي على المجتمع الخارجي. (Hung, et al, 2016, 35).

والقيادة الخادمة تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء وتطوير الثقافة المدرسية الداعمة، ومهارات التواصل التعاطفي والإنساني بين القيادة المدرسية والمعلمين، وتنمي إحساسهم بالعدالة والسلوك الأخلاقي، وتقلل شعورهم بالنفور والاعتراب الوظيفي. (Polatcan 2020, 140; Palta, 2019, 36)، وللقيادة الخادمة أثر عميق في أداء المؤسسة على ثلاثة مستويات، وهي (Lee, 2019, 36): Lyubovnikova, Tian, and Knight, 2020, 4)

- **الأول:** المستوى الفردي Individual level؛ يمثل السرعة والدقة في أداء المهام والواجبات، وإظهار وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع والابتكار، وإتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

- **الثاني:** مستوى الفريق Team level؛ حيث تدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء فرق العمل المدرسي من المعلمين والعاملين، واعتماد طريقة على العمل الجماعي والتعاوني، وحل الصراعات والخلافات بأسلوب علمي، واعتبارها فرصة لتحسين وتطوير أسلوب العمل وتميز الأداء.

- **الثالث:** مستوى المنظمة Organizational level؛ ويتمثل في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، والوصول به إلى الجودة والتميز، والوفاء باحتياجات وتوقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة، وخدمة وتطوير المجتمع المحلي.

وتتوافق هذه الثلاثية مع ما أشارت إليه بنت حسين الأمير (٢٠٢٢، ١٩٩٦-١٩٩٧) من أهمية القيادة الخادمة على مستوى المدرسة، والعاملين، والمجتمع؛ حيث تعمل على إيجاد بيئة عمل صالحة للإبداع والتفاني الوظيفي، والتحسين المستمر من خلال تحقيق الولاء والمواطنة التنظيمية للعاملين بتمكينهم والاهتمام باحتياجاتهم، واحترامهم، وتقدير إنجازاتهم، كما أنها تنشر الفضائل الأخلاقية والإنسانية والمهنية داخل المجتمع المدرسي ينتقل أثرها للمجتمع المحلي الخارجي. فالقيادة الخادمة تركز على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي فضلاً عن الاستماع لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعياً لتحقيق الأداء

الأفضل للمؤسسة عبر تلبية احتياجاتهم المهنية للمعلمين، وتحقيق متطلباتهم المشروعة، ومنحهم السلطات والصلاحيات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، وتشجيعهم على طرح المبادرات والإبداع والابتكار في العمل وطرائقه، في ظل بيئة داعمة آمنة وجذابة ومشجعة للعمل الجماعي بروح الفريق؛ مما ينعكس إيجابياً على سلوكيات المعلمين والعاملين ويجعلهم أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماءً وولاءً لمدرستهم (Stewart, 2017, 2-3)، فالقيادة الخادمة عامل مهم وحاسم في زيادة تماسك وتعاون فريق العمل المدرسي، وتحسين أداء المعلمين داخل فرق العمل الجماعية بالمدرسة، ومن ثم ينعكس ذلك إيجابياً على خدمة وتطوير المجتمع المحلي. فيمكن للقيادة الخادمة أن تعضد المشاركة الوظيفية للمعلمين في خدمة والمجتمع، فالمدیر كقائد خادم يجب أن يركز على خدمة المجتمع ويغرسها في نفوس المعلمين، فيتعامل مع شؤون المدرسة والمجتمع بموقف خدمة متحمس، ويكرس نفسه للمدرسة والمجتمع دون الاهتمام بمصالحه الشخصية، فيسعى بشكل إيجابي لدعم الموارد، ومساعدة المعلمين في إنشاء مجتمع مهني يسوده احترام وتقدير لمهنة التعليم، ويعلي قيم خدمة المجتمع وتميمته. (Hung, et al, 2016, 40)

وتشير أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة إلى أن القيادة المدرسية الخادمة تلعب دوراً مهماً في الكشف عن القدرات والمهارات الحقيقية للمعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال بناء علاقات إيجابية بينهم ومعهم؛ حيث يقوم مديرو المدارس برعاية المعلمين والتأكد من تنمية شعورهم بالانتماء والولاء إلى مدارسهم؛ بما يضمن أداء متميز من قبل المعلمين؛ ومن ثم يمكن لمديري المدارس مساعدة المعلم على اكتشاف إمكاناته وقدراته الحقيقية ليصبح قائداً خادماً فعالاً. (Yirci & Kurtulmus, 2018, 43)؛ فممارسة القيادة الخادمة يوفر نهجاً تدريباً منهجياً يطور ثقافة تنظيمية مدرسية أكثر أخلاقية وإيجابية من خلال "أخلاقيات القادة الشخصية" كنماذج يمكن تعليمها ومحاكاتها وإكسابها للمعلمين والعاملين والطلاب، فيتحسن المناخ الأخلاقي وبيئة العمل الداخلية للمؤسسة التعليمية، فممارسة القيادة الخادمة تسهل ظهور السلوكيات الفردية والتنظيمية الإيجابية، فالقيادة الخادمة نظاماً تعليمياً أخلاقياً مؤسسياً. (Mc Mahone, 2012, 341- 342)

فيسعى القائد الخادم إلى تقديم الخدمة من خلال تطوير الذات والقدرات لدى المعلمين والعاملين في مختلف السياقات والعلاقات والتعاملات التشاركية والأخلاقية

والعاطفية والروحية داخل المدرسة وخارجها؛ مما يشجعهم ليصبحوا أفضل، فهناك تأثير للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي (الالتزام التنظيمي) والرفاهية النفسية (الهناء الوظيفي) *commitment and psychological well-being* للمعلمين عبر مساعدة ودعم القائد لتحقيق الأمل والفعالية والمرونة ليصبح المعلم ملتزمًا عاطفيًا وتنظيميًا متمتعًا بالرفاهية النفسية والهناء الوظيفي؛ ومن ثم يصبح أكثر أخلاقية وإيثارية، وينخرط في العمل لصالح المؤسسة التعليمية، وتغليب مصلحتها العامة على مصالحه الشخصية كنتيجة لانتقال أثر القيادة الخادمة من القائد للتابع. (Clarence, Devassy, 2021, 305, 308, Jena, and George, 2021, 305, 308) - غالبًا - ما يقود القادة بالقدوة الأخلاقية الحسنة؛ فيفضل المعلمون والعاملون هذه النمط القيادي وهؤلاء القادة ممن لديهم نزاهة عالية ويقودون بالأخلاق. فتصبح القيادة الخادمة ثقافة تنظيمية إيجابية تؤسس معنويات عالية بين أعضاء الفريق المدرسي، وتحقق قوة الأداء المدرسي من خلال القيم والمثل الأخلاقية لدى القائد الخادم. (Oco, 2022, 1804)

وينبغي أن تُظهِر القيادة التربوية والتعليمية لاسيما في مجال الإدارة المدرسية خصائص وممارسات القيادة الخادمة لمواجهة تحديات العصر الحديث ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، فيصنع القادة بيئة صحية عاطفية تغرس شعور التعاون بين المعلمين بما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءة المعلمين، ومن ثم يعزز الأداء الأكاديمي للمدارس. (Singh & Ryhal, 2021, 54- 55)؛ حيث أظهر تطبيق القيادة الخادمة أثرًا إيجابيًا في تفعيل إدارة التغيير بالمدارس وتحسين الأداء المدرسي، فهناك خمسة أبعاد للقيادة الخادمة تنتبأ بإدارة التغيير والتحسين في المدارس، وهي: (تطوير وخدمة المجتمع، والاهتمام بالمرؤوسين، والبعد أخلاقي، والتعاطف، وتمكين المرؤوسين). (Bin Ibrahim & Bin Don, 2014, 4- 5). ومن ثم تعد القيادة الخادمة مؤشرًا قويًا لإعداد المؤسسات التعليمية لقيادة التغيير؛ فهي قيادة ناجحة في بيئة تنافسية متغيرة، تعمل على زيادة الثقة واحترام الآخرين، وزيادة التمكين والإنتاجية، وتركز على الدور الفردي للعاملين والموقف الكلي للمؤسسة التعليمية ورؤيتها وغاياتها، فتحسن وتتمي المجتمع المدرسي ليكون جزءًا من التغيير والتطوير، من خلال تحقيق وتحسين

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مباشر؛ بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة التعليمية. (Lutfia, et al, 2020, 203-204) فأهمية القيادة الخادمة تكمن في ذلك النمط القيادي الخدمي الأخلاقي الإنساني، الذي يسعى لتمكين المرؤوسين، وتشجيعهم، وتنمية مهاراتهم، وإيجاد مزيد من الثقة بين القادة والمرؤوسين مع إعطائهم قدرًا من الحرية للإبداع وإظهار قدراتهم الخاصة في العمل؛ بما يحقق رضاهم الوظيفي وجودة البيئة المدرسية والحياة الوظيفية، ويعضد قدرة المدرسة على إدارة التغيير والتحسين في ظل بيئة تنافسية بالقرن الحادي والعشرين.

#### د- نماذج وأبعاد القيادة الخادمة بالمؤسسات التعليمية:

نظراً لأهمية القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة، وبخاصة المؤسسات التعليمية، قام كثير من الباحثين وعلماء الإدارة العامة والتربوية بوضع نماذج تحدد أبعادها، وتوضح مكوناتها، ومنها:

١- نموذج جرنيليف (Greenleaf, 1970): حدد هذا النموذج عدة أبعاد للقيادة الخادمة، تمثلت في (العقلانية، والحكمة، والحرية والاستقلال الذاتي، والإيثار، والمعالجة العاطفية، والتخطيط المقنع، والتنظيم الإداري المتميز، وتقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية).

٢- نموذج سبيرز (Spears, 1995): حدد عشرة أبعاد للقيادة الخادمة تمثل سمات للقائد الخادم، وهي: (الاستماع، والتعاطف، والتلاحم، والوعي، والاقناع، والرؤية والتصور، والاستبصار أو التبصر، والإشراف أو الرعاية، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع).

٣- نموذج لوب (Laub, 1999): حدد ستة أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: (تقييم الأفراد، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع، وإظهار الأصالة، وتوفير القيادة، ومشاركة القيادة).

٤- نموذجي رسل (Russell, 2000)، ورسل وستون (Russell & stone, 2002): حيث حدد رسل عام ٢٠٠٠م الخصائص الوظيفية العملية للقيادة الخادمة التي تحرك مسؤوليات ومهام القيادة، وتحدد شكل وفعالية القيادة، وهي: (الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين)، ثم طرح رسل مع زميله ستون استكمالاً لهذه الخصائص الوظيفية بمجموعة خصائص

وسمات شخصية مصاحبة للقائد الخادم تكمل وتزيد فعالية الخصائص الوظيفية فهي ليست ثانوية في طبيعتها، بل مكملة تؤثر على مستوى وشدة الخصائص الوظيفية والتطبيق العملي للقيادة الخادمة، وهي: (التواصل، والمصادقية، والكفاءة، والإشراف، والتأثير، والإقناع، والاستماع، والتشجيع، والتدريس، والتفويض).

٥- **نموذج باترسون (Patterson, 2003):** حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: (الحب المضحي، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة). وترى باترسون أن هذه السمات فضائل أخلاقية عالية أهم مصادر القيادة الخادمة لشخصية تسعى جاهدة من أجل الصدق والخير.

٦- **نموذج دنيس ووينستون (Dennis & Winston, 2003):** هو امتداد لنموذج باترسون، واعتمد على أربعة أبعاد من نموذج باترسون، وهي (الحب المضحي، والتمكين، والتواضع، والرؤية).

٧- **نموذج دنيس وبوكرانيا (Dennis & Bocarnea, 2005):** اعتمد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: (الحب المضحي، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، وخدمة الآخرين، والتمكين) وهي مماثلة لما جاء بنموذج باترسون.

٨- **باربتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006):** حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: (الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية).

٩- **نموذج ليدن ووين وزهاو وهيندرسون (Liden, Wayne, Zhao, and Henderson, 2008):** وتضمن سبعة أبعاد تمثل سمات وخصائص للقائد الخادم والقيادة الخادمة، وهي: (التصور، والمعالجة العاطفية، والإيثار، والمساعدة على النمو والنجاح، والتصرف بأخلاق، والتمكين، وإيجاد قيمة للمجتمع).

١٠- **نموذج فان ديريندونك ونيجتين (Van Dierendonck & Nuijten, 2011):** وتضمن ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: (التمكين، المساءلة أو المحاسبية، والإيثار، والتواضع، والأصالة، والشجاعة، والقبول، والإشراف والرعاية).

١١- **نموذج أوليسيا وناموسونج وإيرافو (Olesia, Namusonge, and Iravo, 2014):** وتضمن خمسة أبعاد، وهي: (التواضع، وتوجيه الخدمة، والرؤية، وتمكين وتطوير العاملين، ونمذجة الدور).

١٢- **نموذج تشان وسو (Chan & So, 2017):** حيث قاما بتطوير نموذج سبيرز (Spears, 1995) من خلال دمج أبعاده العشرة في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

الخدمة وتضمنت "الاستماع والتعاطف والمعالجة"، والقيادة وتضمنت "الوعي والإشراف والاهتمام بتنمية الأفراد والبصيرة والإقناع والتصور المستقبلي"، والبناء وتضمن "تنمية وتطوير المجتمع".

١٣- نموذج كومار (Kumar, 2019): ويتكون من ثمانية أبعاد مماثلة لأبعاد نموذج (Van Dierendonck&Nuijten,2011)، وهي: (التمكين، والمساءلة أو المحاسبية، والتواضع، والشجاعة، والتسامح، والدعم، والأصالة، والإشراف).

١٤- نموذج (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢١): قدا نموًا للقيادة الخادمة في ضوء تحليل بعض النماذج المعاصرة، وتضمن النموذج عشرة أبعاد، وهي: (الود والمحبة، والتواضع، والإيثار، والرعاية والاهتمام، والتمكين، والشجاعة، والثقة، والرؤية، والإقناع، والشراكة المجتمعية).

وعلى الرغم من كثرة نماذج القيادة الخادمة، وتعدد وتنوع أبعادها في أدبيات الإدارة العامة والتربوية، فقد صرح سبيرز أن القيادة الخادمة "منفتحة على التفسير العريض، والحكم على القيم"، وعليه لا يستلزم بذل محاولات لتعريف القيادة الخادمة بأنها مجموعة ثابتة أو معقدة من المتطلبات والأبعاد والخصائص والسمات"، كما أن محاولة وضع تعريف محدد بشكل ضيق للقيادة الخادمة قد يغلق باب الاجتهاد أمام جمهور المؤلفين والباحثين الذين يتبنون التعريف الأوسع للقيادة الخادمة. (Spears as cited in Polleys, 2002, p. 124)

وبنظرة تحليلية لما سبق عرضه من نماذج وما تضمنته من أبعاد للقيادة الخادمة، يُلاحظ تكرار أو تشابه معظمها لفظًا أو معنى، وإن اختلفت الصياغة اللغوية، كما أن جُل الأبعاد تمثل سمات وخصائص شخصية للقائد الخادم، وهي في مجملها صفات أخلاقية، ومن خلال استقراء ما سبق من نماذج وأبعاد توصل الباحث إلى نموذج ثلاثي الأبعاد للقيادة الخادمة، يغطي معظم الأبعاد والخصائص والسمات الشخصية للقائد الخادم "القيم الأخلاقية"، والأبعاد الوظيفية الأساسية للقيادة الخادمة التي تواترت في الأدب التربوي، ويمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي:

١- التمكين والدعم المهني: كبعد ووظيفة عملية أساسية للقيادة الخادمة، ويعني قدرة مدير المدرسة (القائد) على توفير وإتاحة الفرص لمشاركة المعلمين في القيادة وصنع

القرارات، وتقديم المقترحات التطويرية، وبناء الرؤى والخطط المستقبلية، والعمل على توفير فرص الدعم والمساندة والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.

٢- **القيم الأخلاقية:** كبعد يتضمن الخصائص والسمات الشخصية للقائد الخادم، ويُظهر الجانب الأخلاقي للقائد، وما يتمتع به من سمات أخلاقية، تتمثل في إظهار الاحترام والتعاطف والإيثار والتواضع والمودة والحب للمعلمين، وتفهم حاجاتهم ورغباتهم الحسنة والعمل على تلبيةها، وتعرف مشكلاتهم والسعي لحلها، وتقديم اهتماماتهم ومصالحهم على مصلحته الشخصية، والتعامل معهم كقدوة أخلاقية وإنسانية.

٣- **خدمة وتنمية المجتمع:** كبعد أساسي ومطلب رئيسي للقيادة الخادمة، وتعني سعي مدير المدرسة وتفانيه في تقديم الخدمات للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، وتلبية احتياجات المجتمع المدرسي الداخلي، والعمل على تطوير وخدمة تنمية المجتمع الخارجي من خلال القيام بالدور والمسئولية المجتمعية للمدرسة وتحفيز المعلمين لوفاء بهذا الدور.

ثانياً- سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، ويشمل ما يلي:

#### أ- نشأة وتطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود البدايات الأولى لظهور الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ودراسات علم النفس والسلوك التنظيمي، ونظرية التبادل والتعاون الاجتماعي واستيعابها لمنطلقات علم النفس والاجتماع في تحليل الظواهر التنظيمية وتأثيرها على الروح المعنوية للأفراد، ومشاركتهم وفاعليتهم في التنظيم الرسمي وغير الرسمي للمؤسسات والمنظمات المختلفة، فقد أشار البعض لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory، ويقصد بهذه النظرية إدارة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد للوصول إلى أهداف الجماعة أو المؤسسة؛ حيث إن الفرد يساعد زميلة منتظراً منه ردًا للجميل أو المعاملة الحسنة بالمثل والمنفعة المتبادلة، فقد شبه علماء علم الاجتماع ذلك بقاعدة المنفعة المتوقعة، وأنها مثل التبادل التجاري يحقق المنفعة لكل الأطراف، كما يستند

مفهوم الدعم التنظيمي من قبل القيادة والذي يُعد المثير والمحفز لسلوك المواطنة التنظيمية إلى نظرية التبادل الاجتماعي التي تقترض وجود علاقة تبادلية تشاركية بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات المحفزات المادية والمعنوية على حد سواء، كالتعامل بالاحترام والحب والمودة فمفهوم التبادل يستبعد الأفعال القائمة على القهر أو الفرض القسري؛ مما يظهر الالتزام النفسي والمهني للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وعلى العاملين مقابل هذه المعاملة الوفاء والالتزام المهني والوجداني وجهدهم المبذول وسلوكهم الإيجابي (المواطنة التنظيمية)؛ لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. (الصمغاني، ٢٠٢٠، ٣٩-٤٠؛ أبو حشيش، ٢٠١٨، ١٠٢)

ويعود الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى عالم الإدارة المشهور "شيبستر برنارد" Chester Barnard عام ١٩٣٨م، فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي Informal Organization والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة، وأطلق على هذا السلوك الاستعداد للتعاون "Willingness to Cooperate"، وبعد ذلك جاء عالما الاجتماع كاتر وكان Katz & Kahn في الفترة (١٩٦٤م- ١٩٦٦) ليستكملا جهود من سبقهما في هذا الإطار، وألغا كتابًا بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" تضمن تحليلًا سلوكيًا شاملاً للمنظمات، واعتمادًا على دراسات Barnard كانت رؤيتهما للسلوكيات التطوعية أنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترحات التي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي للموظف، وتسهم في بقاء المنظمة وتطويرها وتحسينها، وهذا النمط من السلوك التلقائي يهدف إلى مساعدة الزملاء، وتحسين الأداء وضمان استمرارية المنظمة، فالأدوار الأساسية في المنظمة وحدها لا تكفي لنجاحها؛ لذلك عرف هذا النمط بالسلوكيات الابتكارية والتلقائية "Spontaneous and Innovation Behaviors". (Harper, 2015, 2)

وفي عام ١٩٧٧م، قام أوجان (Organ) رائد هذا الاتجاه بنشر مقال يهدف من خلاله إلى تفسير "العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية" حيث كان المفهوم الأكثر شيوعًا أن العامل السعيد هو المنتج، غير أن الكثير عجز عن إثبات هذه العلاقة، وأوضح أوجان

أن السبب في عدم إثبات هذه العلاقة ؛ يرجع إلى النظرة لمصطلح الإنتاجية كمفهوم كمي وقاصر؛ وفي الحقيقة هناك أداء رسمي للعمل الأساسي المنصوص عليه بالوظيفة وأعمال أخرى غير ملحوظة وغير منصوص عليها لا يمكن قياسها، وهي ناتجة عن الأداء النوعي التطوعي؛ وهذه الإسهامات النوعية تتخذ أشكالاً متعددة أهمها: مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق العمل، ثم ظهر سلوك المواطنة التنظيمية كمصطلح ومفهوم لأول مرة على يد باتمان وأورجان Bateman and Organ مستنداً إلى فكرة برنارد (١٩٣٨) وفقاً لمفهوم "جاهز أو مستعد للتعاون"، وكذلك أفكار روثليسيبيرجر وديكسون عام ١٩٣٩م فيما يتعلق بمفهوم "التعاون غير الرسمي". وأفكار كاتز وكان عام ١٩٦٧م حول أنماط سلوك الأفراد داخل المنظمات. (Shamsuddin, et al, 2020, 82).

وقد تنوعت وتعددت المسميات والمصطلحات الدالة على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية، ومنها: "سلوك الدور الإضافي"، و"السلوك غير المكلف"، و"السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً"، و"سلوك التأييد الاجتماعي"، و"المشاركة التطوعية"، و"سلوكيات خارج الدور الرسمي"، و"سلوكيات الأدوار الزائدة"، و"الأفعال التطوعية"، و"السلوك غير المفروض"، و"سلوك الدعم الاجتماعي"، و"السلوك التنظيمي الاجتماعي"، و"السلوك التنظيمي المدني"، و"التلقائية أو العفوية التنظيمية"، وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المدعوم بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم جهود إضافية تتخطى التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية الرسمية، وقد يلاحظ بعض الاختلافات الطفيفة بين هذه المسميات، ولكن يظل القاسم المشترك بينها أنها مسميات لسلوكيات إيجابية تطوعية اختيارية لا يكافأ الفرد عليها ولا يُعاقب وفقاً لنظام المكافآت والحوافز والثواب والعقاب بالمؤسسة، غير أن مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" وهو الأكثر شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في دراسات الإدارة التربوية. (مصطفى، ٢٠١٧، ١١٨ - ١١٩؛ حسن والعوفي، ٢٠١٦، ٣٥٦؛ الطبولي والعبار، ٢٠١٤، ٩؛ الحراشنة والخرايشا، ٢٠١٢، ٦٦)؛ حيث أشارت أحدث الدراسات إلى أن هذه السلوك يسمى "سلوك المواطنة التنظيمية" Organizational Citizenship Behavior (OCB)، وهو سلوك تطوعي وتكويني وتنمينة بالمؤسسات أو المنظمات التعليمية أو غير التعليمية أمر حتمي، وكان أول ظهور لمصطلح OCB بواسطة Batman and

Organ في عام ١٩٨٣م، وفي ذلك الوقت لم يكن أحد على دراية بحقيقة أن OCB سيكتسب أهمية كبيرة في المؤسسات العامة والخاصة. (Akudo, 2022, 48)

ووفقًا لأفكار كاتز وكان Katz & Kahn عام ١٩٦٤م حول سلوكيات الأدوار الإضافية، حدد Organ عام ١٩٨٨م مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها مجموعة من السلوكيات التقديرية المفيدة، تشمل الأدوار الإضافية غير الرسمية التي يؤديها الموظفون، ولم يتم التعرف عليها بشكل مباشر أو واضح من قبل نظام المكافآت الرسمي، ولا يمكن فرضها على الموظف بموجب عقد العمل، ولها تأثير إيجابي عام على عمل المنظمة (Organ, 1988,13)، وعرفها شانكو بأنها تعبير عن السلوك التطوعي الاختياري المرغوب فيه، والذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد للموظف في توصيفه الوظيفي بالمؤسسة. (Schnake, 1991, 736)، وعرف نيهوف ومورمان سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك الدور الإضافي، وهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إلزام، كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة (Niehoff & Moorman, 1993, 527). كما عرفه إنشار وجارنت فالون ودونالدسون بأنه السلوك غير الرسمي للموظف، للانخراط طوعية في مساعدة الآخرين بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ككل. (Ensher, Grant-vallone, and Donaldson, 2001, 75)

**وفي إطار المؤسسات التعليمية والمدارس، يُعرّف شرف (٢٠٠٧، ٢١٩) المواطنة التنظيمية بأنها جملة الجهود والإسهامات التطوعية التي يبذلها المعلم في المدرسة فوق متطلبات عمله الرسمي؛ خدمة لزملائه وتلاميذه والمدرسة التي يعمل فيها. وبالمثل يُعرّفها الزهراني (٢٠٠٨، ١٩) بأنها مجموعة من الأعمال التطوعية التي يمارسها المعلم في مجال العمل المدرسي، وتتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوبة رسمياً دون أن ينتظر الحصول على أية مكافآت مادية أو معنوية. كما أنها مسألة اختيار فردي ولا يعتبر الفشل في إنجازها سبباً للعقاب، فيشير OCB للمعلمين إلى جميع السلوكيات التطوعية والمساعدة التي تمتد لتشمل الزملاء والمديرين والطلاب والمؤسسة التعليمية. (Zeinabadi, 2010, 988)، يعرفها الشريف (٢٠١١، ١٢١) بأنها سلوك تطوعي غير مفروض رسمياً يمارسه المعلمون أثناء أداء مهامهم الوظيفية والتربوية داخل**

المدرسة، ويعود بالفائدة على المدرسة والعاملين فيها. ويعرفها الحراشنة والخريشا (٢٠١٢، ٦٤) بأنها سلوك وظيفي يؤديه العامل طواعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية، كما أنه لا يتم مكافئته من خلال نظام الحوافز الرسمية بالمؤسسة.

ويُعرّف الطريف (٢٠١٥، ٣٠) المواطنة التنظيمية بأنها تلك الممارسات الدالة على انتماء وولاء العاملين للمدرسة وحبهم لها، والذي يدفعهم لتجاوز العمل المكلفين به رسميًا إلى القيام بأعمال إضافية تطوعية إيجابية تصب في مصلحة المدرسة وتحقيق أهدافها دون أن ينتظروا مقابلًا ماديًا أو معنويًا. ويُعرّفها حسن والوعوفي (٢٠١٦، ٣٣٥) بالأعمال التطوعية التي لا تندرج ضمن الوصف الوظيفي وتهدف إلى تعزيز أداء المدرسة وتحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها وكفاءتها من خلال أبعاد محددة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري). وعرفها الشمراني (٢٠١٨، ٢٧١) بأنها سلوك شخصي يمارسه منسوبو المدرسة تطوعًا وبصور مختلفة تتمثل في (الإيثار، واللفظ، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)؛ بهدف تحسين الأداء العام للمدرسة. فسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية هو تقييم لسلوك المعلمين التطوعي الاختياري تجاه تنفيذ واجباتهم الوظيفية الإضافية التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمي التي تحددها المؤسسة، ويتم قياسها بواسطة مقياس مخصص يعتمد على المؤشرات الآتية: (الإيثار، والضمير، والروح الرياضية، والمجاملة أو اللطف، المدنية). (Wulandari & Tedjasukmana, 2020, 46)، ويلاحظ على هذه التعريفات إشارتها إلى الدلالات والأبعاده التربوية للمواطنة التنظيمية دخل المؤسسات التعليمية.

كما يُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية بالمنظمة، ويهدف إلى تعزيز وتحسين أداء المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006, 3). ويُعرّف أيضًا بأنه سلوك فردي تقديري، وليس معترفًا به بشكل مباشر أو صريح من خلال نظام المكافآت الرسمي، وهذا في المجمل يعزز الأداء الفعال للمنظمة. (Achua & Lussier, 2013, 232). ويُعرّفه الجابر (٢٠١٦، ٢٤٥) بأنها سلوك اختياري تطوعي - غير مفروض رسميًا- يتعدى حدود الدور الرسمي ومسؤولياته، ولا يرتبط مباشرة بنظام

الحوافز والمكافآت المعتمد، يقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها، وعرفه الشايح (٢٠١٦، ٧٣) بأنه عمل اجتماعي يمارسه المعلم تطوعاً عبر التزام أدبي من أجل تحقيق رسالة وأهداف المدرسة، وضمان نجاحها وزيادة فاعليتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وعرفه درادكة (٢٠١٧، ٣٠٦) بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة التعليمية دون توقع أي حافز مقابل ذلك - حيث إنه لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة - مما يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. ولعل هذه التعريفات تركز على أهداف هذا السلوك وتبرز غاياته التنظيمية والتربوية المنشودة.

وفي السياق ذاته عرّف الداود (٢٠١٩، ٥٨٤) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي نابع من مبادرة ذاتية للمعلم؛ يسهم في تطوير الأداء وتحسين المخرجات التعليمية والتربوية. وعرّفته غيث والحارثي (٢٠١٩، ٢٠١) بأنه السلوك الذي تؤديه المُعلِّمة تطوعاً، واجتهاداً منها داخل المدرسة، دون أن تتقاضى عليه مكافآت أو حوافز، ولكن رغبة منها في تحسن مُستوى المدرسة. ويعرفه الشمري (٢٠١٩، ٦) بأنه سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز والمكافآت داخل المدارس. وتعرفه سمحان (٢٠٢٠، ٨٠، ٨٢) بأنه سلوك تطوعي اجتهادي اختياري غير محدد ضمن الوصف الوظيفي، وينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها المعلم من تلقاء نفسه، ولا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية، ويختلف عن الدور الرسمي الإلزامي الذي يُعاقب المعلم على عدم أدائه، فهو سلوك إيجابي يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة الفاعلية التنظيمية، ويقوم به أعضاء المجتمع المدرسي من أجل الارتقاء بكفاءة المدرسة وفعاليتها.

كما يُعرّف إبراهيم والقنبي (٢٠١٧، ٢٤٠) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك فردي طوعي اختياري يمارسه المعلمون، ولا يندرج ضمن المهام والواجبات والمسئوليات الرسمية للوظيفة المحددة بالتحليل الوظيفي للمعلمين، ولا يرتبط بنظم الأجور والحوافز والمكافآت أو العقاب والجزاءات. وتُعرّفه العتيبي (٢٠١٩، ٢٢٢) بأنها سلوك وظيفي طوعي يتعدى حدود الواجبات الرسمية، ولا تتم مكافأته من خلال نظام الحوافز الرسمية بإدارة التعليم. وتُعرّفه البليهيس (٢٠٢٠، ١٤١ - ١٤٢) بأنه السلوكيات الاختيارية

التطوعية التي تمارسها المعلمات ولا ينتظرن مقابلها مكافأة تنظيمية، ولا يتم معاقبتهم على عدم ممارستها. ويُعرفه حسن وإبراهيم (٢٠٢١، ١٩٣) بأنه سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدافع المادي، كما لا يخضع لقواعد رسمية، ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. وهذه التعريفات في مجملها توضح طبيعة وارتباط هذا السلوك بالمساءلة والمحاسبية (الثواب والعقاب)

وفي مقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوك الدور الإضافي) وسلوكيات الدور الرسمي داخل المؤسسة؛ فالأولى تمثل مجموعة متنوعة من الأنشطة والمهام والسلوكيات التطوعية ذات الأدوار الإضافية يقوم بها المعلمون ولا يتقاضون رواتب أو مكافآت عنها، وغير ملزمين بإنجازها من قبل رؤسائهم، فهي سلوكيات مفيدة وطوعية قائمة على الاختيار الشخصي وغير رسمية تتجاوز ما هو مطلوب، وموجهة نحو الزملاء أو المنظمة؛ ومن ثم فهي تختلف عن الثانية (سلوكيات الدور الرسمي) التي تعبر عن الأدوار الرسمية والمهام والأعمال والواجبات المطلوبة رسمياً لأداء الدور أو الوظيفة، ويتم تقييمها عادةً بالمكافآت أو الجزاءات من خلال تقييم الأداء الرسمي، فالأولى ليست جزءاً من نظام المكافآت الرسمي، ولا جزءاً من الوصف الوظيفي للموظف بعكس الأخرى. (Oplatka, 2009, 375- 377)

وباستقراء التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يحظى باتفاق كبير بين الباحثين من علماء الإدارة التربويين وغير التربويين، فالتعريفات السابقة وإن اختلفت في صياغتها اللفظية ونسيجها اللغوي، فإن مضمونها ومعناها متقارب جداً لحد الاتفاق، فالمواطنة التنظيمية تعبر عن سلوكيات تطوعية اختيارية يؤديها المعلم داخل وخارج المدرسة تعبر عن مدى الانتماء والولاء لمدرسته من خلال أداء أدوار وواجبات ومهام إضافية مرغوبة، تقع خارج توصيفه الوظيفي الرسمي، وغير متضمنة بنظام التقييم والجزاءات الرسمية بالمدرسة، فلا تتم المكافأة أو المعاقبة عليها حال تركها، إنما يؤديها المعلم طواعية ورغبة إفادة لزملائه وطلابه والقيادة المدرسية والمدرسة ككل؛ لتحقيق مصلحة وأهداف المدرسة دونما انتظار مكافآت أو حوافز مادية أو معنوية، ومن ثم يتضح اختلاف خصائص هذا السلوك الإضافي عن خصائص سلوك الدور الرسمي.

**ب- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:**

من خلال تحليل التعريفات السابقة الواردة بمعظم أدبيات الإدارة التربوية العربية منها والأجنبية، يتضح أن هناك عددًا من السمات والخصائص التي يتميز بها سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أجملتها (هاشم، ٢٠٠٥، ٢٥١-٢٥٢؛ الصرايرة، ٢٠١٢، ٨٤-٨٥؛ البليهيس، ٢٠٢٠، ١٤٦-١٤٨؛ مهران، ٢٠٢٠، ٢٧٧-٢٧٨) في أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل:

- ١- أعمالاً ومهاماً تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الرسمية، فهو سلوك زائد عما هو موصوف رسميًّا، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظيفة.
- ٢- سلوكًا اختياريًا وليس إجباريًا، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود من جانب الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم الذاتية وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من مؤسساتهم، فيتسم بالطبيعة الاختيارية غير الإجبارية.
- ٣- سلوكًا شموليًا لكثير من أنماط السلوك الوظيفي والاجتماعي والإنساني، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثل: مساعدة زملاء العمل، وتقديم المقترحات لتحسين وتطوير أداء المؤسسة، وعدم إضاعة الوقت في التذمر والشكاوى من ظروف العمل، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات سلبية يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها وهذا ما يعرف بـ"جودة الامتناع"، ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، وإثارة الصراعات، وافتعال المشاكل والأزمات.
- ٤- مجموعة من الأفعال وليس فعلًا واحدًا، وتختلف هذه الأفعال من مؤسسة لآخرى، ومن مجتمع لآخر وفقًا لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي.
- ٥- سلوكًا يعكس ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة ورغبته في البقاء بها، وسعيه لتطويرها للارتقاء بها.
- ٦- سلوكًا إيجابيًا بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

٧- سلوكًا يسهم في زيادة فعالية المؤسسة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنه لا يُعد أداءً رسميًا بحد ذاته إلا أنه يسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

٨- سلوكًا لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ سلوكياته هذه في الاعتبار لدى المؤسسة وقيادتها عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية في المستقبل.

وعليه، فسلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات إيجابية قصدية اختيارية اجتماعية؛ هدفها مصلحة المؤسسة والفرد، وهي سلوكيات ضمنية غير موجودة أو منصوص عليها في نظام المكافآت الرسمية والوصف الوظيفي للمعلم، وتزيد الفعالية والكفاءة للمؤسسة التعليمية في تحقيق أهداف التنظيمية وغاياتها التربوية.

### ج- أهمية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:

على الرغم من حداثة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلا وُجِدَ اهتمامًا بالغًا في مختلف المجالات والمنظمات، فُيُعد مطلبًا لجميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، بما ينعكس إيجابيًا على أداء تلك المؤسسات التعليمية في تكوين قدرات وجدارات تنظيمية متميزة تسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها وغاياتها. فسلوك المواطنة التنظيمية OCB من المحتمل أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء التنظيمي وفعالية المهام، فالأنشطة والسلوكيات الإضافية مثل التطوع والمثابرة والمساعدة واتباع القواعد وتأييد الأهداف التنظيمية تسهم في النجاح التنظيمي للمؤسسة التعليمية. (Oplatka, 2009, 375- 377)، فممارسة سلوكيات المواطنة للمعلمين تؤثر إيجابيًا على الأداء الأكاديمي للطلاب، وتعزز الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومن ثم ينبغي أن يقوم مديرو المدارس بتعريف المعلمين ومنتسبي المدرسة بأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات، ومؤتمرات لمشرفي ومعلمي وموظفي المدارس لتكون بمثابة إستراتيجية تحفيزية لتقديم خدمات متميزة، وتحقيق الفعالية والأداء الأمثل في المدارس. (IBRAHIM, et al, 2022, 94, 102)

ويشير شرف (٢٠٠٧، ٢١٩-٢٢١) إلى أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في تفعيل المناخ الاجتماعي والنفسي الجيد داخل المدرسة، وما يستتبع ذلك من آثار إيجابية لصالح الفرد والجماعة والمؤسسة التعليمية، وتمكينها من التكيف والتوافق مع متغيرات وظروف بيئتها المحيطة، وتحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، والتعبير عن رغباتهم وعواطفهم تجاه زملائهم ومدرستهم؛ مما يسهم في زيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها واستمراريتها. فأداء المهام والأنشطة غير الإلزامية يجعل أعضاء المؤسسة التعليمية يشعرون بالرضا عن أنفسهم، وويحقق لهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، فيساعدون زملائهم وطلابهم في تحقيق إنجازات أعلى، ويعملون على تحقيق الالتزام والانضباط المؤسسي لتحسين صورة المدرسة. وتشير مصطفى (٢٠١٧، ١١٩) إلى أهمية وجود سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية؛ لكونه يحقق الألفة والترابط داخل المؤسسة، والميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية من خلال الجهود الإضافية النابعة طواعية من أعضائها بما يتخطى الوصف الوظيفي. وأوضح غيث والحارثي (٢٠١٩، ٢٣٤) أنه من المهم ترسيخ وإبراز أهمية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتعزيز ممارسته لدى المعلمين، والاستفادة منه في تطوير العمل المدرسي وذلك من خلال برامج توعوية ودورات تدريبية.

وقد أوضحت بعض الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يُعد مطلبًا مهمًا للمؤسسات التعليمية؛ لما له من آثار إيجابية على المؤسسة والعاملين والإنتاجية والمخرجات، فهي تعمل على الحد من التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية وزيادة الحماس لدى المعلمين والعاملين، وتعزيز روح الإيثار والمبادرة والعمل التطوعي والجماعي والتعاوني، وتعزيز الثقة والعلاقات الإنسانية والمهنية بين العاملين، وتحقيق ذات الفرد وشعوره بأهميته، وتحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها من خلال تحسين إنتاجية العاملين، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية، وتحسين المناخ والبيئة الاجتماعية والنفسية بالمدرسة، وتمكينها من التوافق مع التغيرات والظروف الطارئة، وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار التنظيمي، وزيادة فرص البقاء والاستمرارية والتنافسية، فكلما ارتفعت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ارتفع مستوى الصحة التنظيمية للمؤسسة، الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين، فسلوك المواطنة التنظيمية لا يقل أهمية عن غيره من المفاهيم والسلوكيات الإيجابية التي تساعد في تطوير

المؤسسة التعليمية، فيسألتم التركيز عليها ومعرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تعزيز ممارستها كأحد السلوكيات المرغوبة المؤثرة إيجابياً على فاعلية المؤسسة التعليمية، والذي من خلاله قد تحقق المدرسة أهدافاً لا يمكن تحقيقها من خلال اللوائح الرسمية. (هاشم، ٢٠٠٥، ٢٥٧؛ الحراشة والخريشا ٢٠١٢، ٦١ - ٦٢؛ الصمعاني، ٢٠٢٠، ٣٧؛ مهران، ٢٠٢٠، ٢٨٠ - ٢٨١).

وقد أكد أورجان (رائد هذا الاتجاه) على أهمية لسلوك المواطنة التنظيمية الذي يساعد على تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها؛ حيث يرى أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل من خلال تنمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (أداء الأدوار الإضافية) تطوعاً واختياراً. (Organ, 1990, 95)، فتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين داخل المؤسسات التعليمية له آثار إيجابية متنوعة، منها: تحقيق الرضا الوظيفي، وبقاء واستقرار العاملين وتقليل الاحتراق الوظيفي، وتحسين جودة الأداء والحياة الوظيفية؛ مما يجعل العاملين يضعون مصلحة المؤسسة فوق مصالحهم الشخصية، ويتجنبون القرارات والأفعال المتعارضة مع أهداف المؤسسة ومصالحها واهتماماتها وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات الأجنبية الواردة بالدراسات السابقة في البحث الحالي.

كما يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية دوراً مهماً في عديد من مجالات العمل بالبيئة المدرسية، مثل: الفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، ومعدل دوران وغياب العاملين، والثقة التنظيمية (Lee, Wu, Hong, 2007, 259) كما يلعب دوراً في مخرجات العمل بالمؤسسة التعليمية، مثل: توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وتعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء، والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، ويوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم ومهاراتهم الإدارية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات (Bowler, 2006, 264). كما أنه يزيد مستوى الحماس في الأداء، ويجنب العمل الروتيني، ويزيد مستوى الرضا عن العمل، ويتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب بالمشاركة فيه، ويوطد العلاقات بين الأفراد

والجماعات مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز، ويزيد فعالية المنظمة وكفاءتها، ويقلل مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين. (البليهيس، ٢٠٢٠، ١٣٧-١٣٨)

وعليه، فإنه يلزم القيادة المدرسية بذل جهوداً معتبرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) لدى المعلمين؛ فتعد الدرجة العالية في OCB أحد المؤشرات إلى أن المعلمين متميزون، وأنهم مسؤولون عن المدرسة وصورتها وسمعتها، ومستعدون لمساعدة زملاءهم، فهذا السلوك يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال الإخلاص والتفاني في العمل، وقبول المضايقات وبعض الظروف الاستثنائية في بيئة العمل المدرسية، والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الزملاء، وتطوير القدرات الذاتية على النحو الأمثل، فيمكن أن يؤثر OCB للمعلمين من خلال القيادة الخادمة للمديرين على الرضا الوظيفي، والتواصل الاجتماعي في بيئة العمل، والذكاء العاطفي، والثقافة التنظيمية، ودوافع العمل، وعوامل أخرى، فيبدو هذا السلوك مهماً جداً وحاسماً في نجاح المدارس في تحقيق أهدافها. (Wulandari & Tedjasukmana, 2020, 45)

مما سبق، يتضح التأثير الإيجابي الشامل لممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، وأثره على المؤسسة التعليمية وأفرادها، وبيئة العمل، والتنظيم، المناخ المدرسي؛ بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية، ويزيد الفعالية التنظيمية، ويحسن صورة المدرسة، ويوفر مناخاً من الود والتعاون والألفة بين جميع منتسبيها.

#### د- نماذج وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تطورت التصنيفات الخاصة بنماذج وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فبعد أن قدم باتمان وأورجان Bateman and Organ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في عام ١٩٨٣م، قام سميث وأورجان ونير Smith, Organ and Near بتحديد هذا المفهوم من خلال مقياس مكون من (٣٠) فقرة تم تحليلها وتبين وجود ارتباط بينها، وبعد ذلك تم اختصاره المقياس إلى (١٦) فقرة موزعة على بعدين: الإيثار، والالتزام العام (وعى الضمير) (Dash & Pradha, 2010, 988, 19, Zeinabadi, 2014). ثم طور أورجان Organ نموذجاً لسلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد، هي (الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية،

والسلوك الحضاري). (Organ, 1990, 95)، وبعد ذلك توالى الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها. وقد تبين أن هناك اتجاهين أساسيين لتصنيف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، اتفقت عليها معظم الأدبيات التربوية، وهما- (Akudo, 2022, 48-49):

• **الاتجاه الأول:** يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين أساسيين كلاهما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية عامة، وهما:

١- **البعد الفردي** أو سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد (OCBI): ويتعلق بمساعدة الفرد لزملائه الذين يواجهون صعوبات أو مشكلات في عملهم، ويتم ذلك بشكل اختياري تطوعي.

٢- **البعد المؤسسي التنظيمي الجماعي** أو سلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة (OCBO): حيث يقوم الفرد ببذل الجهود مباشرة من أجل فعالية المنظمة، ويتعلق ذلك بالسلوك التطوعي الموجه نحو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها دون أن يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي.

• **الاتجاه الثاني:** يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن أكثر من بعدين؛ حيث هناك شبه اتفاق وخاصة في الدراسات الحديثة العربية والأجنبية على الأبعاد الخمسة التي قدمها Organ كنموذج لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي: (الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

ونتيجة لما أظهرته مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية - المشار إليها بمحور الدراسات السابقة من البحث الحالي - من وجود توافق واتفاق في الآراء حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية متمثلة في الأبعاد الخمسة التي وضعها أورجان رائد هذا الاتجاه؛ فسوف يعتمد البحث الحالي هذه الأبعاد الخمسة كأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن عرضها فيما يلي:

١- **الإيثار:** سلوك تطوعي اختياري يقوم به المعلم لمساعدة زملائه، والعمل على حل مشكلاتهم، ونصحهم وتوجيههم إلى أفضل طرق وأساليب العمل، وتقديم مصالحتهم على مصلحته الشخصية.

٢- **الكياسة:** سلوكيات تطوعية اختيارية يقوم به المعلم لمنع وتفادي المشكلات، والعمل على حلها بإيجابية حال وقوعها، ومراعاة حقوق العمل، واحترام خصوصيات الزملاء، وإدراك تأثير تصرفاته وقراراته على مشاعر الزملاء ومصالحهم، ومصلحة وأهداف المدرسة.

٣- **يقظة الضمير:** سلوكيات وممارسات تعبر عن تقاني وإخلاص وإتقان المعلم لعمله بدرجة تفوق الحد الأدنى المطلوب وفي ضوء الالتزام التام بقوانين وقواعد العمل ومواعيده، وعدم التغيب إلا للضرورة القصوى.

٤- **الروح الرياضية:** تعبر عن سلوك المعلم في التحمل والتسامح والصبر على متاعب ومضايقات وضغوط العمل البسيطة، وتقبل النقد البناء، والإحباطات والمعوقات التنظيمية العرضية دون تدمر أو شكوى.

٥- **السلوك الحضاري:** يشير إلى مشاركة المعلم الفعالة والبناءة ضمن مسؤوليته عن تطوير المدرسة وتحسين صورتها، والمحافظة على سمعتها أمام الآخرين، ومن خلال الدفاع عن المدرسة والاعتزاز بالانتماء إليها، وحسن تمثيلها في الأعمال والمحافل والاجتماعات بالمظهر المشرف؛ بما يحسن صورتها ويحفظ مكانتها.

### ثالثاً- العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية "نمط القيادة كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية":

تتضح العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار نمط القيادة محددًا قويًا لسلوك المواطنة التنظيمية، فمن خلال البحث في العوامل الحاسمة والمحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدارس، وما توصلت إليه الدراسات وأدبيات الإدارة التربوية المعاصرة حول طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، يتبين أن نمط وسلوك القيادة المدرسية- لاسيما القيادة الخادمة- محددًا وعاملاً حاسماً في درجة ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.

ونظرًا لأهمية التي يعكسها سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية؛ فقد عكف الباحثون على دراسة هذا السلوك والأسباب التي تقف خلف ظهوره أو غيابه، ضعفه أو قوته في تلك المؤسسات، فأولى العلماء من جميع أنحاء العالم اهتمامًا كبيرًا لـ OCB، وقد خلصت كثير من دراساتهم إلى جملة من العوامل

والمحددات المؤثرة في هذا السلوك؛ من حيث: الفروق الفردية، والعوامل الديمغرافية، وخصائص الوظيفة، وتغير المواقف والمواقع الوظيفية، وعوامل القيادة وغيرها، ولعل أهم هذه المحددات والعوامل الأساسية الأكثر دراسة وارتباطاً بعلاقات إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية، هي: القيادة الإدارية وأنماطها التشاركية والأخلاقية والخادمة... إلخ، ثم الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وعلى النقيض في العوامل والعلاقات الارتباطية السلبية كان التمر الوظيفي والنذب من قبل القيادة في بيئة العمل، وعبء الأدوار، والإشراف المسيء الذي حظي مؤخراً باهتمام مهني واسع أكثر العوامل تأثيراً سلبياً في سلوك OCB بالمنظمات والمؤسسات المختلفة (الأبيض، والسطوحي، ٢٠٢٠، ٣٠٥؛ 11، 2، 2022، Guiling, et al)، وقد أظهرت نتائج كثير من الدراسات السابقة علاقات ارتباطية وتأثيراً لمثل هذه المحددات والعوامل في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

فأشارت نتائج دراسة درادكة (٢٠١٧، ٣٠٥) إلى وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها المتمثلة في (الرضا الوظيفي، والقيادة التحويلية، والثقة في الإدارة، والعدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والدعم التنظيمي). كما أشارت دراسة شرف (١٩٧، ٢٠٠٧، ١٩٨ - ٢٢٥ - ٢٣٢) إلى مجموعة من العوامل والمحددات التي تسهم في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، ومنها: عوامل تتعلق بموقف الفرد من المؤسسة، وعوامل تتعلق بموقف الفرد من زملائه وتلاميذه، ومن ثم تتأثر المواطنة التنظيمية بعدة محيطات وبيئات، وأهمها محيط الاجتماعي وبيئة الفرد ذاته ودوافعه وتوجهاته نحو العمل ومهاراته وعلاقاته بزملائه، ومحيط الجماعة وعاداتها وأهدافها وتفاعلها، ومحيط السياق والعلاقات التفاعلية والمناخ التنظيمي بالمؤسسة وثقافتها وسياساتها التنظيمية، وبيئة وموقع المؤسسة التعليمية، وكذلك بعض الخصائص الديمغرافية للمعلم كعمر المعلم ومدة خدمته وسنوات خبرته، وكذلك بعض المحددات والمتغيرات التنظيمية ببيئة العمل كالتمكن والعدالة التنظيمية والدعم والمناخ التنظيمي والقيادة.

كما توجد تأثيرات لخصائص العمل، وبعض الدوافع الشخصية كالعوامل الشخصية، والعوامل النفسية وكذلك العوامل الاجتماعية (التبادل الاجتماعي) بالبيئة المدرسية في مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حسب رأي بعض الباحثين، فكما أن الأفراد يركزون على نمو منظماتهم، فإنهم أيضًا يستجيبون لتلك الخصائص والدوافع، ويركزون على النتائج، وإن كان هناك قلة في نتائج الدراسات التي تُظهر بصورة واضحة تأثير تلك الخصائص أو الدوافع في سلوكيات المواطنة التنظيمية والارتباط معها بعلاقة معنوية قوية. (Alwi, et al, 2021, 345- 347; Guiling, et al, 2022, 1-2)

وعلى صعيد المؤسسات التربوية والتعليمية، فإن النمط القيادي لمديري المدارس يمثل عاملاً أساسياً حاسماً في نجاحها واستمراريتها؛ نظراً لدوره المهم تأثيره في السلوك التنظيمي للمعلمين، وتهيئة المناخ والبيئة المدرسية المناسبة لإنجاح العملية التربوية، فالقيادة سلوك يؤثر على العاملين ويجعلهم ينفقون للقائد المدرسي عن قناعة ورغبة، فالنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في تفاعلاته وعلاقاته مع المعلمين يؤثر إيجابياً أو سلبياً على سلوكهم التنظيمي، ومستوى رضاهم الوظيفي عن بيئة العمل، فإذا كان النمط القيادي قائماً على الاحترام لمشاعرهم وحاجاتهم وأهدافهم كان له أثر إيجابي في رفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي والعكس صحيح؛ ومن ثم اهتم الباحثون بدراسة تلك الأنماط القيادية وتأثيرها على المعلمين باعتبارهم أهم الموارد البشرية بالمدرسة. (حسن، والجراد، ٢٠١٧، ١٤ - ١٥)، فقد أشارت أحدث الدراسات بهذه المجال أن القيادة عامل رئيسي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) لدى المعلمين، وأن مكونات وخصائص القيادة المختلفة لها علاقة بـ (OCB)، فتلعب شخصية القائد دوراً مهماً في تعزيز هذا السلوك وتتميته داخل المدارس، فنمط القيادة هو ممارسة وسلوك يطبقه القائد المدرسي لتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة، فيؤثر من خلاله على المعلمين، ويجعلهم يستجيبون عن طيب خاطر لتوجيهاته الرسمية وغير الرسمية، فالنمط القيادي وسيلة المديرين لتحفيز وتوجيه المعلمين لبذل جهودهم المثلى بحماس تجاه تحقيق أهداف المدرسة. (Akudo, 2022, 45, 49)

وقد تطرق عدد من الباحثين لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين عامة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، فقد كانت هناك علاقات مختلفة وذات دلالة بين ممارسة

أنماط قيادية متنوعة وسلوك المواطنة التنظيمية، فأظهرت إحدى الدراسات علاقة إيجابية وذات دلالة بين أنشطة وممارسات القيادة المدرسية المتمثلة في (المراقبة، وتفويض السلطة، والاتصال الإداري، واتخاذ القرار، وتخصيص الموارد التعليمية وتطوير المعلمين) وبين سلوك المواطنة التنظيمية OCB للمعلمين في المدارس. (EZENWAGU, et al, 2021, 185)، كما أشارت نتائج أحدث الدراسات إلى وجود تأثير وعلاقة ارتباطية إيجابية بين سلوكيات القيادة لمديري المدارس والمواطنة التنظيمية للمعلمين. (Akudo, 2022, 44)

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية وأثر إيجابي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين (Irshad and Hashmi, 2014; Avci, 2016; Purwanto, Purba, Bernarto, and Sijabat, 2021) وعلى مستوى الدراسات العربية أثبتت دراستا (الصرايرة، ٢٠١٢)، و(أبو العينين ، ٢٠١٩) نفس الأثر والعلاقة الارتباطية، وأظهرت دراسة (نصير، ٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ثلاثة أنماط قيادية (التحويلية، والتبادلية، والترسلية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأشارت دراستا (بطران، ٢٠١٨، ٢٨٦)، و(مهران، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط وممارسات القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين.

أما فيما يخص العلاقة بين نمط القيادة الخادمة خاصة وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد اتفقت معظم الدراسات العربية والأجنبية التي تم عرضها في البحث الحالي على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها، ففي أحدث هذه الدراسات وفي استجابة للاستدلال على أهمية الأساليب القيادية لمديري المدارس في تحسين الأداء المدرسي للمعلمين وسلوكياتهم الإيجابية والتطوعية، جاءت القيادة الخادمة في مرتبة متقدمة ضمن مجموعة الأساليب القيادية ذات الارتباط الإيجابي بالأداء المدرسي والسلوك التنظيمي للمعلمين، حيث تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. (Akudo, 2022, 44; Oco, 2022, 1802)، فيرى ملينجيوم وآخرون أن للقيادة الخادمة تأثيرًا إيجابيًا في مستوى أداء الأدوار الإضافية التي تعبر عن سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين. (Malingumu, Stouten, Martin, and Emmanuel, 2016, 354)

كما يتضح دور القيادة الخادمة ومبادئها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالقيادة الخادمة على قناعة تامة بمبادئ التشاركية وتمكين العاملين، بجانب اهتمام القائد بخدمة المرؤوسين وتحقيق مصالحهم؛ وهذا ينعكس بدوره على تحقيق المواطنة والفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعاملين. (صلاح الدين، ٢٠١٦، ٧٠ - ٧١)، كما أن تمكين المعلمين يمكن أن يحسن (OCB) للأفضل، ويزيد دوافع المعلمين ليصبحوا أفضل، فتوفير فرص التطوير المهني كمؤشرات للتمكين يُفترض أنها سيعزز من (OCB) لدى المعلمين، فيشجعهم على القيام بواجباتهم خارج دورهم الرسمي كمعلمين، كما يمكن أن يؤدي التحفيز العالي للمعلمين إلى تحسين مستوى ممارسة (OCB) من خلال تدريب المعلمين ليكونوا قادة يعرفون ظروف واحتياجات أعضائهم، ويشجعونهم ويحفزونهم لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كنهج تعليمي. (Herawaty, et al, 2018, 607)، وفيما يتعلق بالبعد الأخلاقي للقيادة الخادمة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي بين البعد الأخلاقي القيمي من القيادة الخادمة كنمط من أنماط القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. (Quenson, 2013, Senyurt and Dinc, 2015)

ومن خلال القيادة الخادمة لمدير المدرسة يمكن تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) للمعلمين بدعوتهم لتحديد أهداف المدرسة ورؤيتها وغاياتها الإستراتيجية؛ مما يجعلهم يشعرون بمغزى أكبر لوجودهم لأنهم يقومون بتخطيط ورسم مستقبل مدارسهم، فعند المشاركة في تحديد أهداف المدرسة يزداد الوعي الإستراتيجي للمعلمين فيصبحون أكثر اهتمامًا باستثمار الوقت والموارد بشكل أكثر كفاءة، كما يمكن تحسين (OCB) إذا كان المدير قائدًا أكثر صدقًا وانفتاحًا واحترامًا للمعلمين مع القدرة على التوجيه والإشراف العملي؛ مما يزيد من السلوك الحضاري والمدنية فيكون المعلمون أكثر مسؤولية وحكمة وولاءً للمدرسة ويسهمون في التطوير المدرسي. (Wulandari & Tedjasukmana, 2020, 48)، فيُنظر إلى القيادة الخادمة على أنه أسلوب قيادة متعدد الأبعاد، وأنه أفضل ممارسة قيادية لتكوين (OCB) بين المعلمين، وتنمية الرضا الوظيفي بينهم كسلوكيات ضرورية لضمان جودة التعليم، وتحقيق رؤيته ورسالته بشكل أكثر شفافية وفعالية في سياق النظام التعليمي القومي. (Shamsuddin, et al, 2020, 88)

كما تؤثر القيادة الخادمة في المناخ التنظيمي وتقلل من تأثير السياسات والممارسات البيروقراطية؛ فتجعل العاملين أكثر إيجابية وتقلل من الشعور بالخوف أو تردد، ويكونون أكثر التزامًا تنظيميًا، وأكثر شعورًا بالفخر والانتماء والولاء للمدرسة، ويسعون جاهدين لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز مع الرغبة القوية للبقاء في العمل والاستمرار بالمؤسسة؛ حيث توصلت نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة خففت من التأثير السلبي للسياسات التنظيمية الرسمية البيروقراطية على أداء العاملين، وأسهمت في إيجاد نوعين من سلوك المواطنة (فردية وتنظيمية) داخل المؤسسة؛ لذا على القادة الذين يريدون تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبني ممارسات القيادة الخادمة. (Khattak, O'Connor, and Muhammad, 2022)

وعلى الرغم من صعوبة حصر أبعاد ومبادئ القيادة الخادمة وعلاقتها الإيجابية بالسلوك التنظيمي عامة والمواطنة التنظيمية خاصة داخل المدارس والمؤسسات التعليمية، نتيجة محدودية البحث التجريبي لأثر القيادة الخادمة المطبقة في بيئة تعليمية، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى علاقات إيجابية لأنماط وممارسات القيادة الحميدة بسلوكيات تنظيمية إيجابية متعددة داخل المدرسة، ومنها أن تبني وميل مديري المدارس لأسلوب القيادة الخادمة الذي يستند إلى تقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات، والاعتراف والتمكين للمعلمين، سيجعل العاملون يستجيبون بسلوكيات المواطنة التنظيمية كالمبادرة لمساعدة بعضهم البعض، والمشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة، وإذا كان القائد يعاملهم بحسن نية ويدرك قدراتهم ويقدرها؛ فسيتحملون المسؤولية لتهيئة وتنمية أنفسهم وتطوير مدرستهم؛ ومن ثم فمديرو المدارس بحاجة إلى بناء التسهيلات اللازمة، وتمكين المعلمين، والتعاون معهم لتهيئة بيئة عمل ممتعة من شأنها حفز المعلمين على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية الذي سيؤثر بشكل إيجابي على الأداء المدرسي. (Anwar, et al, 2016, 18, 23)

وفي ضوء ما سبق عرضه حول طبيعة نمط القيادة كعامل حاسم في تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة نمط القيادة الخادمة خاصة بتعزيز مستوى ممارسة هذا السلوك وأبعاده المتنوعة لدى المعلمين، يتضح أن نمط القيادة عامل ومحدد رئيسي

لسلوك المواطنة التنظيمية، وخاصة نمط القيادة الخادمة التي ترتبط في معظم الدراسات بعلاقات ارتباطية إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية.

ومع كثرة الدراسات الأجنبية في مجال بحث واستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية وتوافق معظمها على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، فما زالت هناك ندرة في البحوث والدراسات العربية والمصرية خاصة بهذا المجال، وأن الدراستين الوحيدتين بالبيئة العربية دراسة (الحميدي، ٢٠١٩)، والمصرية دراسة (مخوف، ٢٠١٥) تضاربت نتائجها مع جاء بالإطار النظري والفكري للبحث ونتائج معظم الدراسات السابقة حول طبيعة هذه العلاقة؛ ومن ثم جاء البحث الحالي لاستكشاف واقع وطبيعة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا، وتعرف واقع ممارسات مديري تلك المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها في ضوء حدود البحث ومحدداته ومتغيراته الديمغرافية الموضحة بالإطار العام للبحث.

### القسم الثالث

#### واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها: "دراسة نظرية تحليلية"

يعرض هذا القسم من البحث لطبيعة محافظة المنيا ومدارسها الابتدائية الحكومية، ثم دراسة نظرية تحليلية لواقع ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية؛ وذلك إجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث، ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً- طبيعة محافظة المنيا ومدارسها الابتدائية الحكومية:

محافظة المنيا هي إحدى محافظات جمهورية مصر العربية، تقع بين محافظتي بني سويف شمالاً وأسيوط جنوباً، وعاصمتها مدينة المنيا، وتُعد واحدة من أهم محافظات صعيد مصر الزراعية؛ وبسبب موقعها المتوسط، وما تضمه من مواقع أثرية فريدة لُقبت بـ"بعروس الصعيد"، وتضم عاصمتها جامعة من أكبر وأعرق الجامعات المصرية،

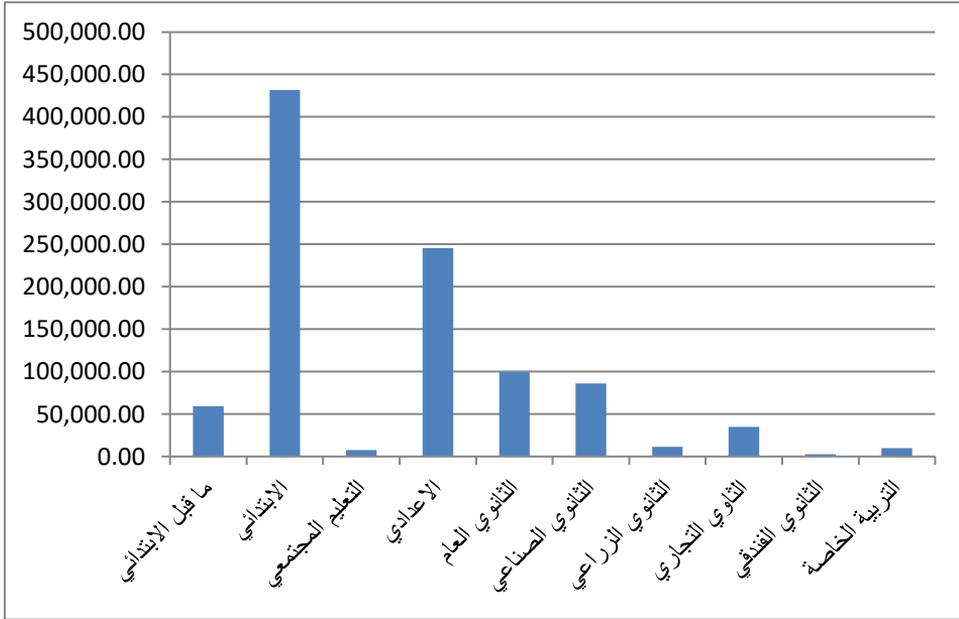
وتتقسم المحافظة إداريًا إلى تسعة مراكز، وهي من الشمال للجنوب: (العدوة، مغاغة، بني مزار، مطاي، سمالوط، المنيا، أبو قرقاص، ملوي، ديرمواس)، ممثلة لتسع مدن بالإضافة إلى مدينة "المنيا الجديدة"، وطبقًا للساعة السكانية لتعداد سكان محافظة المنيا الآن المعلنة بديوان عام المحافظة ليوم الأربعاء (٢٤ - ٨ - ٢٠٢٢م، الساعة ١٠:٥٥ مساءً) يبلغ عدد سكان المحافظة (٦٣٤٢٩٠٠) نسمة، في حين تبلغ مساحتها حوالي (٣٢٢٩٧) كيلو متر مربع، ولعل ذلك يُظهر الكثافة السكانية بالمحافظة؛ مما أدى إلى وجود عدد كبير من المدارس الابتدائية الحكومية؛ لاستيعاب جميع الأطفال الذين هم في سن الإلزام. (المزيد من المعلومات حول المحافظة وطبيعتها يمكن الرجوع لموقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة على الإنترنت: <https://ar.wikipedia.org/wiki>)

وتمثل المدارس الابتدائية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بالسلم التعليمي في مصر، وقاعدة أهدافها الرئيسة المؤسسة للحلقة الثانية (المدارس الإعدادية)، وهي طبقًا لقانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م إلزامية مجانية لمدة ست سنوات يتحدد من خلالها مستوى ومسار التلاميذ في مواصلة المراحل التعليمية التالية؛ ولذلك تبدو الحاجة ملحة لرفع مستوى التعليم بهذه المدارس حتى يساير أهدافه التي حددها قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م في مادته رقم (١٧) على أن التعليم الأساسي - بحلقتيه - يهدف إلي تزويد التلاميذ بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية وربط التعليم بحياة التلاميذ وواقع البيئة التي يعيشون فيها وتوثيق الارتباط بالبيئة المحيطة بهم. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١، ٧)، وقد دخلت هذه المدارس منذ سبتمبر ٢٠١٨م مرحلة جديدة من التطوير بمنظومة التعليم المصري على مستوى المناهج الدراسية وأساليب التقويم الحديثة؛ مما يتطلب إدارة مدرسية واعية تمارس أنماطًا قيادية تشاركية وخدمية تدعم هذا التطوير، ومعلمين أكفاء لديهم الانتماء المهني والولاء التنظيمي، ويمارسون سلوكيات المواطنة الحسنة بمدارسهم تجاه مديريهم وتلاميذهم وزملائهم من أجل تحقيق غايات وأهداف منظومة التعليم الجديدة بتلك المدارس.

وبالنسبة لتنظيم التعليم بالمحافظة، فتضم مديرية التربية والتعليم بالمحافظة تسع إدارات تعليمية موزعة على مراكز المحافظة، وطبقًا للإحصاءات الرسمية للعام الدراسي

(٢٠٢١م - ٢٠٢٢م) يبلغ عدد مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "المدارس الابتدائية" بالمحافظة وإدارتها التعليمية التسعة (١١٧٣) مدرسة، موزعة (١٠٨٥) مدرسة حكومية، و(٨٨) مدرسة خاصة، وبين الريف (٩٢٨) مدرسة والحضر (٢٤٥) مدرسة، وبلغ العدد الإجمالي للمعلمين المعيّنين في هذه المدارس بالمحافظة (٢٩٥٠٣) معلمًا، موزعين بالتبعية في المدارس الابتدائية الحكومية (٢٧٥٤٧) معلمًا، و(١٩٥٦) معلمًا بالمدارس الابتدائية الخاصة، ومن حيث توزيع المعلمين بحسب موقع المدرسة ففي الريف بلغ عدد معلمي المدارس الابتدائية (٢١٢٨٦) معلمًا، وفي الحضر (٨٢١٧) معلمًا، ويمثل العدد الإجمالي ونسبة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية والخاصة معًا بالمحافظة تقريبًا نصف العدد الكلي لمعلمي جميع المراحل التعليمية بالمحافظة والبالغ عددهم (٦٠٩٨١) معلمًا، وبنسبة (٤٨.٣٨٪) من هذا العدد الإجمالي، في حين تمثل نسبة عدد المعلمين المعيّنين بالمدارس الحكومية فقط (٤٥.١٧٪) من إجمالي عدد معلمي المحافظة بجميع المراحل التعليمية، وبنسبة (٩٣.٣٧٪) من إجمالي معلمي هذه المدارس بالمحافظة. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢١؛ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١)

وهذا العدد وتلك النسبة لمعلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا ليست بغريبة في ضوء عدد معلمي تلك المدارس على مستوى جمهورية مصر العربية والبالغ (٤٣١٤٣٠) معلمًا من العدد الإجمالي لمعلمي مصر بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي والبالغ عددهم (٩٨٧٦٥٦) معلمًا، فيتضح أن نسبة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر تمثل (٤٣.٦٨٪) من النسبة الإجمالية لمعلمي الجمهورية، والشكل التالي يوضح نسبة عدد معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعيّنين من العدد الكلي لمعلمي جمهورية مصر العربية في بقية المراحل التعليمية:



### شكل (١) أعداد ونسب توزيع معلمي الجمهورية على المراحل التعليمية المختلفة

المصدر: (إعداد الباحث) بالرجوع إلى الإحصاءات والتقارير الرسمية على موقع وزارة التربية والتعليم

وفي ضوء ما سبق، ومن الشكل السابق يتضح أن نسبة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية والخاصة بمحافظة المنيا تمثل (٦.٨٤٪) من إجمالي عدد معلمي هذه المدارس بالجمهورية، ونسبة (٣٪) تقريباً من إجمالي معلمي الجمهورية بجميع المراحل التعليمية، في حين تمثل نسبة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا مجتمع البحث الحالي (٦.٣٩٪) من إجمالي عدد معلمي هذه المدارس بالجمهورية، ونسبة (٢.٨٪) تقريباً من العدد الإجمالي لمعلمي الجمهورية بجميع المراحل التعليمية، وهذا يشير إلى وجود ثروة بشرية من المعلمين تحتاج إلى قيادة تربوية ومدرسية حكيمة تمارس أنماط قيادية ديمقراطية تشاركية خدمية وأخلاقية تستثمر تلك الثروة في تحقيق وتنفيذ التطوير التربوي والتعليمي لمنظومة التعليم والمناهج الدراسية وأساليب التقويم الجديدة التي تسعى الدولة المصرية والقيادية السياسية والتربوية لتطبيقها بتلك المدارس، وهذا ما دفع الباحث لاختيار تلك المدارس ومعلميها مجتمعاً وعينة لبحثه ودراسته الميدانية، وقد أشار البحث

في حدوده الموضوعية والمكانية والبشرية بالإطار العام إلى العديد من المبررات والأسباب التي دفعته لاختيار المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا ومعلميها محلاً وموضوعاً وعينه للتطبيق والدراسة الميدانية، والتي في أساسها ترجع إلى الغاية والهدف من البحث العلمي والتربوي وهو خدمة وإفادة المجتمع المحلي للباحث ودولته، والعمل على تطوير منظومة التعليم وإدارته بشكل خاص.

## ثانياً- واقع القيادة الخادمة بالمدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين:

يعرض هذا العنصر الواقع النظري والوضع الراهن لممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مصر وبمحافظة المنيا خاصة للقيادة الخادة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، في إشارة للجهود والمبادرات المبذولة لتحسين تلك الممارسات بما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس، وذلك من منظور أدبيات الإدارة التربوية والمدرسية، وبعض الوثائق والتقارير الرسمية.

حيث تشير معظم نتائج أدبيات الإدارة التربوية والمدرسية، إلى أن المدارس الابتدائية في مصر تعاني من ضعف الصحة التنظيمية وتدني مستوى الممارسات والمهارات الإدارية والصفية الفعالة؛ نتيجة قصور برامج وفرص ونظم التنمية المهنية والإدارية لرأس المال البشري من القيادات المدرسية والمعلمين، وقصور أساليب اختيارهم وترقيتهم، وضعف اقتناع المديرين والمعلمين بجهود التحسين المدرسي، وشكلية برامج التدريب وضعف ثقافته، وتركيز برامج التدريب والتنمية المهنية على المعارف بشكل أكبر دون المهارات والقيم والسلوكيات والممارسات.(الهنداوي، ٢٠١٢، ٣٩٦ - ٣٩٧، زكي، ٢٠١٦، ٢٨٧).

ومن ثم تفتقد القيادة الإدارية بالمدارس الابتدائية لقيم ومبادئ وممارسات خدمة وتمكين المعلمين؛ حيث ضعف جماعية ومشاركة مديريها للمعلمين في صنع القرارات المدرسية، قلة تفويض السلطات والاختصاصات، فيميل مديرو تلك المدارس إلى تركيز السلطات والصلاحيات في أيديهم.(عبد الرسول، ٢٠١٠، ١٤٩)، كما تبتعد الإدارة المدرسية بتلك المدارس عن انتهاج أنماط القيادة التشاركية من خلال فرق العمل

الجماعية، بالإضافة لضعف دعم مديري تلك المدارس للتعلم من الزملاء، وقلة تبادل الخبرات، ويُعد المدرسة عن مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. ( عبد الرسول، ٢٠١٢، ٤٠-٤١، عتريس، ٢٠١٠، ١٦-١٧)، فقد أكدت نتائج دراسة (حوالة، ٢٠١٤، ٥٣٩-٥٤٠) سيادة الفردية والافتقار لقيم ومهارات العمل الجماعي لدى المعلمين، وضعف التعاون وتبادل الممارسات التعليمية، وغياب الممارسات الديمقراطية؛ حيث يسود رأي مدير المدرسة، وتقل المناقشات ومقترحات التطوير المدرسي من قبل المعلمين.

وفي ظل مؤشرات هذا الواقع، وانطلاقاً مما نص عليه دستور مصر عام ٢٠١٤م في مادته (٢٢) بأن المعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية - ومن بينهم القيادة المدرسية- هم الركيزة الأساسية للتعليم، والتركيز على عمليات إعدادهم وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا، تبذل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من خلال برامج ومشروعات التنمية المهنية بالخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠١٤-٢٠٣٠)، ومن بينها برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج الإصلاح على مستوى المدرسة التي تسعى لتمكين المعلمين عبر برامج تنمية مهنية تدعم إطارًا من اللامركزية والحوكمة الرشيدة داخل المدارس، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية تسمح بزيادة فاعلية وتأثير المعلم داخل المدرسة، فالنجاح في تطبيق هذه الآليات يعمل على تحقيق تمكين وتمتين أكثر للمعلمين، وتحسين أحوالهم مما ينعكس إيجابيًا على العملية التعليمية بأكملها.(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، ولعل ما تضمنته تلك الخطة من برامج ومشروعات يعد استكمالاً ودعمًا لما تضمنته الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي نحو نقلة نوعية(٢٠٠٧م-٢٠١٢م) من برامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وتنمية الموارد البشرية، والتمكين، والتأصيل المؤسسي لدعم اللامركزية عبر ممارسة الأنماط القيادية الديمقراطية الخادمة.(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧)

وقد كان التوجيه بإنشاء وحدات للتدريب بالمدارس كأحد متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالتعليم قبل الجامعي دورًا مهمًا في التنمية المهنية للهيئة التدريسية والقيادة المدرسية، وتوطين الأنماط القيادية والسلوكيات التنظيمية

الإيجابية بالعمل الإداري والمدرسي، وتم ذلك بصدور القرار الوزاري رقم (٤٨) بتاريخ ٦/٣/٢٠٠٢. كما كان لإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بالقانون رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م، وتمتعها بالشخصية الاعتبارية وتبعيتها لوزير التربية والتعليم دور مهم في تصميم وتطبيق نظام لمنح تراخيص مزاوله المهنة للمعلمين والمديرين والمقيمين، ونظام لاعتماد برامج وهيئات التدريب والتنمية المهنية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨)، بالإضافة لما تبذله من جهودٍ حثيثة لتدريب مديري المدارس عامة، والمدارس الابتدائية خاصة على ممارسة الأنماط القيادية الديمقراطية والتشاركية الخدمية، وتوظيف وتوطين تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية الإيجابية بالمدارس؛ بما يعزز السلوكيات التنظيمية الإيجابية من مواطنة وانتماء وولاء تنظيمي ومهني للمدرسة ولمهنة التعليم، ويسهم في استثمار الطاقات والقدرات الإيجابية للقيادات المدرسية والمعلمين لدعم ومساندة ونجاح منظومة التطوير التعليمي بالمدارس وتحقيق أهدافها وغاياتها التربوية المنشودة.

وعلى الرغم من هذه الجهود والمبادرات، إلا أنها أخفقت في تحقيق التنمية المهنية للقيادات المدرسية والمعلمين بالشكل المنشود، وقصرت في تحسين الأداء المدرسي بالمدارس عامة والمدارس الابتدائية وخاصة، فلم تُحقق النتائج المرجوة منها؛ نتيجة مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير والتجديد، وانخفاض الثقة بين العاملين بالمدارس والقيادات والمعلمين، وغياب ثقافة العمل الجماعي. (الهناوي، ٢٠١٢، ٣٦٤)، فتشير نتائج إحدى الدراسات التي تناولت واقع الأكاديمية المهنية وأهدافها إلى ضعف دور الأكاديمية في تحقيق أهدافها الخاصة بالتدريب والتنمية المهنية للمعلمين والقيادات المدرسية، واقتصار برامجها التدريبية على برامج ودورات الترقى للمعلمين والمناصب والوظائف القيادية بالمدارس، وعدم شمولية مكونات البرامج التدريبية، واتصفها بالشكلية والتكرار في مضمونها وسطحية محتواها، وضعف الإعداد والتخطيط الجيد لها، وغياب قياس أثر التدريب عليها، بالإضافة لضعف التنسيق بين الأكاديمية ووحدات التدريب داخل المدارس. (حسين، ٢٠١٢، ٤٣)

كما أشارت بعض الدراسات التي تناولت واقع وحدات التدريب داخل مدارس التعليم الأساسي إلى أن هذه الوحدات لا تستخدم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين،

ولا تدرب المعلمين على إجراء البحوث، كما أنه لا يوجد نظام يُمكن المعلمين من تقييم أداء هذه الوحدات بمدارسهم، كما تواجه وحدات التدريب بالمدارس مجموعة من الصعوبات التي تعوق تحقيق أهدافها، ومنها: غموض أهدافها وضعف واقعيته، وغياب مشرف متفرغ للإشراف على الوحدة ومتابعتها، وتداخل الاختصاصات، وقلة وضوح الأدوار، والافتقار لمناخ إداري جيد يشجع النمو المهني للمعلمين ويوفر فرص التنمية المهنية المستمرة، بالإضافة لقلة المخصصات المالية، وندرة الوسائل والإمكانات الحديثة في التدريب، وضعف الإعداد الجيد للبرامج التدريبية. (صلاح الدين، ٢٠١٣، ٣٦٠-٣٦١؛ عثمان، ٢٠١٢، ٣٢). كما أشارت دراسة (علوان، ٢٠١٨، ٢٨٤-٢٨٥) إلى وجود عديد من أوجه القصور والضعف في تلك الجهود والمبادرات والآليات المتبعة في مجال تدريب المديرين وتنميتهم مهنيًا في مجال القيادة المدرسية، من أهم مظاهرها: ضعف دور الإدارة المدرسية في تمكين ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وقلة توفير فرص النمو المهني للمعلمين داخل المدارس، وضعف مكانة المعلم وحيثته واستقلاله؛ ومن ثم ضعف فعاليته وتأثيره.

ولعل ما سبق من مشكلات وأوجه قصور بالجهود والمساعدى الرسمية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتحسين وتطوير أنماط القيادة المدرسية وممارسات وسلوكيات المعلمين التنظيمية من خلال خططها الإستراتيجية ومشروعاتها وبرامجها، ودور الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب بالمدارس، قد أضعف فاعلية هذه الجهود في تحقيق أهدافها في توطين ممارسات القيادات الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس عامة، والمدارس الابتدائية خاصة.

فتسير نتائج دراسة (مخولف، ٢٠١٥، ٢٩٩-٣٠٦) إلى وجود بعض أوجه الضعف والقصور في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأبعاد القيادة الخادمة الخاصة بتمكين وتطوير المعلمين مهنيًا ودعمهم ومساندتهم ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وضعف القيام على خدمتهم بنزاهة وتواضع، فقد جاءت نتائج ممارسة مديري المدارس الابتدائية لتلك الأبعاد بدرجة متوسطة إلى ضعيفة، كما توصلت دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦، ١٣٤-١٣٦) إلى أن تقدير وإدراك المعلمين لممارسة مديري المدارس

المصرية لسلوكيات القيادة الخادمة وأبعادها كان منخفضًا؛ وترتب عليه وجود مستوى متدنٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وقد أكدت نتائج دراسة (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٦٢-٣٦٣) ضعف واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لمبادئ وسلوكيات القيادة الخادمة من التشاركية الديمقراطية في الإدارة المدرسية، واتصاف ممارستهم الإدارية بالمركزية الشديدة، وقلة ثقتهم في منح المعلمين سلطات أكبر خوفًا من انتقاص سلطتهم، كما أنهم لا يدعمون المعلمين مهنيًا، ولا يشجعونهم على تقديم توقعات عالية من الأداء المدرسي، وتوصلت دراسة (فايد، ٢٠٢٠، ١٥٥-١٨١) إلى وجود درجة منخفضة إلى متوسطة لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها بمراحل التعليم المختلفة؛ ترتب عليها وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مراحل التعليم المختلفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مدخل القيادة الخادمة بالمدارس الحكومية على مختلف مراحلها؛ بما يعزز فرص النمو المهني للمعلمين، وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لديهم.

وفي إشارة لواقع بُعد "خدمة وتنمية المجتمع" كبعد أصيل من أبعاد القيادة الخادمة التي يلتزم بها قادة المدارس تجاه مجتمعهم المحلي، أظهرت نتائج دراسة (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦، ٣٠١-٣٠٢) ضعف تواصل واتصال مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر- ومن بينهم مديري المدارس الابتدائية- بالمجتمع المحلي المحيط بمدارسهم، وضعف مشاركتهم في خدمته وتنميته وحل مشكلاته؛ مما أوجد فراغًا وفجوة في مستوى الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع (قصور الوظيفة والمسؤولية المجتمعية للمدرسة وقيادتها).

وفيما يخص واقع ممارسة معلمي المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، أكدت نتائج دراسة (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٦٤) وجود الفردية في العمل المدرسي، وضعف التعاون المهني وتقاسم وتبادل الخبرات والممارسات بين معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا، وغياب ثقافة التماسك المؤسسي التنظيمي والمسؤولية الجماعية

نحو تحسين أداء المدرسة. بينما تأرجحت نتائج الدراسات بين ضعف وتدني هذه معظم سلوكيات المواطنة التنظيمية أو بعضها عن المستوى المطلوب لدى المعلمين كما في دراسة (شرف، ٢٠٠٧، ٢٣٨ - ٣٣٩)، وأشارت دراسة أخرى إلى وجود درجة ممارسة متوسطة لتلك السلوكيات لدى معلمي المدارس الابتدائية كما في دراسة (أبو العينين، ٢٠١٩، هـ).

وقد توصلت دراسة (هاشم، ٢٠٠٥، ٢٨٤ - ٢٩١) إلى تدني واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس المصرية أو غيابها في كثير من الأحيان؛ نتيجة أسباب متعددة على رأسها سوء ممارسات القيادة المدرسية وأساليبها وأنماطها، وغياب العدالة والثقة التنظيمية والدعم التنظيمي، وظهور الديكتاتورية وضعف التشاركية والديمقراطية في القيادة، وغيرها من مظاهر سوء الإدارة التي تمنع وتقمع ظهور هذه السلوكيات. كما أن البيئة والمناخ المدرسي بالمدارس الابتدائية الحكومية بما فيه من نقص الإمكانيات، وغياب نظم الثواب العقاب لدى مديري، وقلة تقدير الكفاءات من المعلمين، في ظل كثرة الأعباء التدريسية في ظل منظومة التعليم والتقييم الجديدة، بالإضافة لضعف شعور وانتماء المعلم لمهنته ومسئولياتها الرسمية كلها معوقات تمنع ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، بل وتدفع بعض المعلمين للتقصير في سلوكيات الدور الرسمي المنوطة بهم. (عربي، ٢٠٢١، ١٧٠٤ - ١٧٠٧)

ومما سبق، يتضح أنه بالرغم من وجود جهود ومبادرات لتنمية مهارات وممارسات وأنماط القيادة الديمقراطية والأخلاقية والخدمية بما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية الحميدة بالمدارس، إلا أن واقع ممارسات مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية ودورها وعلاقتها بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس يشوبه الكثير من أوجه القصور والضعف كما وصفته الأدبيات والدراسات السابقة في المجال، وأظهره تحليل بعض الوثائق والتقارير الرسمية، ومن ثم كان من مستلزمات هذا البحث دراسة الواقع الميداني لممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها؛ تمهيداً لوضع مجموعة من المقترحات الإجرائية - في ضوء النتائج - لتفعيل

ممارسات مديري تلك المدارس للقيادة الخادمة بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه. وهذا ما يتناوله البحث في القسمين القادمين.

### القسم الرابع

#### الدراسة الميدانية: "إجراءاتها وتحليل وتفسير نتائجها"

يهدف هذا القسم من البحث إلى تعرف الواقع الميداني لممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه؛ حيث يعرض المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية؛ أهدافها، والمجتمع الأصلي للبحث وعينته وتوصيفها في ضوء متغيرات البحث الديمغرافية، وبناء أداة البحث "الاستبانة" ووصفها، وطرائق حساب صدقها وثباتها؛ للتأكد من قابليتها وصلاحياتها للتطبيق، وخطة وأساليب المعالجة الإحصائية، وبينما يتناول المحور الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها على ضوء ما جاء بالإطار النظري، ونتائج البحوث والدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

#### المحور الأول- إجراءات الدراسة الميدانية:

يمكن عرض إجراءات الدراسة الميدانية من خلال العناصر الآتية:

#### أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء المتغيرات الديمغرافية (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؛ وذلك إجابة عن أسئلة البحث (الثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والسابع)، وتحقيقاً للأهداف الآتية:

١- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها.

٢- تعرف درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها.

٣- الكشف عما إن كان هناك علاقة ارتباطية بين درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها ودرجات ممارسة معلمها لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها.

٤- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها في ضوء المتغيرات الديمغرافية للبحث.

٥- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجات ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها في ضوء المتغيرات الديمغرافية للبحث.

### ثانياً- مجتمع البحث وعينته:

تمثل المجتمع الأصلي للبحث في جميع معلمي المدارس الابتدائية الحكومية المعينين بمحافظة المنيا وإدارتها التعليمية التسعة (ديراموس، وملوي، وأبو قرقاص، والمنيا، وسمالوط، ومطاي، وبنى مزار، ومغاغة، والعدوة)، والبالغ عددهم (٢٧٥٤٧) معلماً ومعلمة وفقاً للبيانات الإحصائية الرسمية للعام الدراسي (٢٠٢١م- ٢٠٢٢م) والمنشورة بمصادر متعددة أهمها: الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية، ومركز معلومات الوزارة. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢١)، والنشرة السنوية الدورية للتعليم الجامعي إصدار ديسمبر ٢٠٢١م على الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء. (الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، ٢٠٢١)؛ ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث من حيث أعداد المعلمين ونسبتهم من إجمالي عدد المعلمين بالمحافظة، حيث تمثل نسبة المعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية (٩٣.٣٧%) من إجمالي معلمي هذه المدارس بالمحافظة والبالغ عددهم (٢٩٥٠٣) معلماً، وبنسبة (٤٥.١٧%) من إجمالي عدد المعلمين بجميع مراحل التعليم بالمحافظة والبالغ عددهم (٦٠٩٨١) معلماً وفقاً للمصادر السابقة، أي ما يقارب نصف عدد معلمي المحافظة بجميع مراحل التعليم المختلفة، لاسيما إذا تم استثناء معلمي التعليم الخاص بجميع المراحل من العدد الإجمالي للمعلمين بالمحافظة.

ونتيجة لانتشار مجتمع البحث جغرافياً على تسع إدارات تعليمية ممثلة لمراكز المحافظة، وفي ظل ظروف انتشار عدوى فيروس كورونا "COVID 19" وموجاته وتحوراته، والصعوبات التي قد تواجه تطبيق أداة البحث، وعزوف وعدم جدية كثير من المعلمين للتطبيق والاستجابة على الاستبيان إلكترونياً عبر جوجل فورم؛ لأسباب متعددة، ولرغبة الباحث في تطبيق الاستبيان ورقياً بطريقة مباشرة - كضمان لجدية وموثوقية التطبيق ودقة الاستجابة- فمن خلال الباحث والمساعدة التطوعية لبعض الزملاء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم ممن يشرفون على التدريب الميداني بالمدارس الابتدائية بالمحافظة، وبعض طلابه بمرحلتي الماجستير والدكتوراه والدبلومات من العاملين بالميدان التعليمي وممن يستطيعون الوصول إلى أفراد العينة، وفي ظل إجراءات احترازية مشددة، تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية بالإدارات التعليمية بالمراكز الثلاثة الموضحة بالحدود المكانية للبحث، وقد تم اشتقاق العينة بالطريقة العشوائية البسيطة التي تتيح فرصاً متساوية لكل فرد (معلم) لاختياره ضمن العينة، حيث بلغ قوام عينة البحث الأساسية (٤٦٩) معلماً ومعلمة - بخلاف العينة الاستطلاعية المستخدمة في حساب مؤشرات صدق الاستبانة ومعاملات ثباتها- وتعد هذه العينة وفقاً لطريقة اشتقاقها وحجمها ممثلة لمجتمعها الأصلي ومقبولة إحصائياً في البحوث التربوية الوصفية التي يقدر عدد أفراد مجتمعها بعشرات الألوف.(أبو علام، ٢٠٠٦، ١٦٥، ١٦٩؛ جلال، ٢٠٠٨، ٥٣)

وقد تم استخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) لحساب حجم العينة (عدد الأفراد) المناسب والممثل لحجم مجتمعها الأصلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن (N) حجم المجتمع الأصلي، (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦)، (d) نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)، (p) نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (٠.٥٠) (Krejcie & Morgan, 1970, 608, Cohen, Manion and Morrison, 2005, 94) وتم تطبيق المعادلة بشكل إلكتروني من خلال تطبيق حاسوبي عبر برنامج الإكسل، وعبر الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني [https://www.calculator.net/sample\\_size\\_calculator.html](https://www.calculator.net/sample_size_calculator.html) وهو موقع موثوق تم إنشائه منذ عام ٢٠٠٨م؛ لحساب عينة البحوث وغيرها من الأغراض المالية

والتجارية وفق معادلات إحصائية متفق عليها، وطبقاً لحجم المجتمع الأصلي للبحث الحالي - المُشار إليه سابقاً - فإن حجم العينة المناسب وطبقاً لنواتج المعادلة هو (٣٧٩) معلماً من المجتمع الأصلي، وهذا العدد يتوافق مع جدول أعداد أفراد عينات البحوث التربوية الوصفية المناسبة والممثلة لحجم مجتمعاتها الأصلية عند شون وزملائه، وكريجي ومورجان (Cohen, et al, 2005, 111; Krejcie & Morgan, 1970, 608)، وعليه فحجم عينة البحث الحالي من مجتمعها الأصلي ممثل ومناسب بل ويزيد عن الحد الأدنى المطلوب، والجدول التالي يوضح توصيف وتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث الديمغرافية.

### جدول (١)

#### توصيف وتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث الديمغرافية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
النوع	ذكور	٢١١	٤٥ %
	إناث	٢٥٨	٥٥ %
موقع المدرسة	ريف	٢٦٤	٥٦,٣ %
	حضر	٢٠٥	٤٣,٧ %
المؤهل العلمي	متوسط	١٤٧	٣١,٣ %
	عالي غير تربوي	١٢٣	٢٦,٢ %
	عالي تربوي	١٩٩	٤٢,٥ %
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠٩	٢٣,٢ %
	من ٥ - ١٠ سنوات	١٥٥	٣٣,١ %
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٥	٤٣,٧ %
المجموع	-	٤٦٩	١٠٠ %

ووفقاً للجدول السابق، يتضح تقارب بين نسبة الذكور والإناث في عينة البحث؛ حيث تمثل الأولى (٥٥%) والثانية (٤٥%)، وكذلك تقاربت نسبة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بالريف (٥٦,٣%)، مع نسبة معلمي الحضر (٤٣,٧%)؛ حيث كان معلمو الريف من الإناث أكثر تعاوناً والتزاماً في الاستجابة والتطبيق، ولعل هذه الأعداد والنسب تشير إلى التوازن والتقارب في توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري (النوع، وموقع

المدرسة)، وكانت نسبة المعلمين الحاصلين على مؤهل عال تربوي تمثل النسبة الأكبر من عينة البحث بنسبة (٤٢,٥%)، تليها نسبة المعلمين الحاصلين على مؤهل متوسط (دبلوم معلمين، أو دبلوم متوسط أو ما يعادله) بنسبة (٣١,٣%)، بينما كانت النسبة الأقل للمعلمين الحاصلين على مؤهل عالي غير تربوي (٢٦,٢%)؛ ويرجع ذلك إلى اشتراط وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ضرورة حصول من يتصدى للعمل بمهنة التدريس على مؤهل عال تربوي (ليسانس أو بكالوريوس) أو مؤهل عال غير تربوي بالإضافة للحصول على دبلوم عام في التربية أو تأهيل تربوي، ويرجع ارتفاع نسبة المعلمين من ذوي المؤهل المتوسط؛ لأن معظمهم من المعلمين القدامى الحاصلين على دبلوم المعلمين الذي كان مسوغاً قوياً للعمل بمهنة التدريس وحصول معظمهم على دورات تأهيل تربوي، بينما كانت نسبة المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات هي النسبة الأعلى وشكلت (٤٣,٧%) من عينة الدراسة، تليها نسبة المعلمين ذوي الخبرة ٥-١٠ سنوات بنسبة (٣٣,١%)، ثم المعلمين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات (٢٣,٢%)؛ ولعل هذا يشير إلى توزيع متوازن وطبيعي نسبياً لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؛ نظراً لاشتراط المؤهل العالي التربوي كمسوغ للتعين بمهنة التدريس، ولاعتماد المدارس الابتدائية كحلقة مهمة من التعليم الأساسي على معلمين من ذوي المؤهل العالي التربوي وذوي الخبرة الأكثر، وعليه يتضح تقارب وتوازن واعتدالية توزيع أفراد عينة البحث من المعلمين وفقاً لمتغيرات البحث الديمغرافية (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

### ثالثاً- بناء أداة البحث "الاستبانة" وحساب صدقها وثباتها:

تم بناء الاستبانة واشتقاق مفرداتها في ضوء مطالعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تضمنت نماذج وأدوات لقياس متغيري البحث (القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية، من محورين، **المحور الأول:** القيادة الخادمة وأبعادها (التمكين والدعم المهني، والقيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع)، **والمحور الثاني:** سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، والكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، بالإضافة للبيانات الأساسية للمستجيب

مشملة متغيرات البحث الديمغرافية الأربعة السابق ذكرها بتوصيف العينة، ومقدمة تشمل التعريف بمتغيري البحث، وتعليمات التطبيق والاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت خماسي لدرجة الممارسة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)؛ وللتحقق من بعض الخصائص والشروط السيكمومترية للاستبانة، والتأكد من صلاحيتها ومناسبتها للتطبيق وتحقيق أهداف البحث، تم حساب مؤشرات الصدق ومعاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادها وعباراتها، كما توضحه الخطوات التالية:

**أ- حساب صدق الاستبانة:** بعد بناء الاستبانة، قام الباحث بالتأكد من صدقها وصلاحيتها لقياس ما وُضعت لقياسه؛ وذلك من خلال التأكد من صدق المحتوى الظاهري "صدق المحكمين"، وحساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة وعباراتها وأبعادها، وذلك من خلال الإجراءات الآتية:

#### ١- صدق المحتوى الظاهري (صدق المحكمين):

وللتأكد من صدق المحتوى الظاهري للاستبانة وصلاحيتها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأساتذة والأساتذة المساعدين تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية بلغ عددهم (١١) مُحَكِّمًا (ملحق : ٢)؛ للتأكد من مناسبة وسلامة البناء والمحتوى العلمي للاستبانة وأبعادها ومدى مناسبة عباراتها وانتمائها لأبعادها الفرعية، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يراه المحكمون مناسباً لتصبح الاستبانة صالحة لتحقيق أهداف البحث، وقد أخذ الباحث بوجهات نظر المحكمين حول تعديل مسميات بعض الأبعاد، وتعديل صياغة بعض العبارات، وحذف وإضافة بعض العبارات لمحاوَر أبعاد الاستبانة، وذلك في ضوء نسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر بين المحكمين، أي ما اتفق عليه (٩) محكمين من إجمالي عدد المحكمين الأحد عشر.

#### ٢- حساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي:

بعد عرض الاستبانة على المحكمين، والأخذ بما توافقت عليه وجهات نظرهم في ضوء نسبة الاتفاق المحددة سابقاً، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية من معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا قوامها (١٠٠) معلم ومعلمة؛

لحساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة وأبعادها وعباراتها، وذلك باستخدام معامل الارتباط ل (بيرسون)، فجاءت المؤشرات كما يلي :

- **محور القيادة الخادمة** : للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد هذا المحور، تم حساب معاملات ارتباط عباراته بالأبعاد التي تنمي إليها، ثم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح بجدول (٢):

### جدول (٢)

معاملات ارتباط درجة كل عبارة بدرجة البعد الذي تنمي إليه، ودرجة كل بعد بالدرجة الكلية ن = ١٠٠

### لمحور القيادة الخادمة

البعد الثالث (خدمة وتنمية المجتمع)		البعد الثاني (القيم الأخلاقية)		البعد الأول (التمكين والدعم المهني)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٢	١٧	**٠,٦٩	٩	**٠,٥١	١
**٠,٧٦	١٨	**٠,٧٤	١٠	**٠,٦٥	٢
**٠,٨٥	١٩	**٠,٧٨	١١	**٠,٧٦	٣
**٠,٨٦	٢٠	**٠,٧٦	١٢	**٠,٧٥	٤
**٠,٨٠	٢١	**٠,٨٢	١٣	**٠,٧٦	٥
**٠,٨٠	٢٢	**٠,٧٨	١٤	**٠,٧٧	٦
**٠,٧٩	٢٣	**٠,٧٨	١٥	**٠,٧٤	٧
		**٠,٧٢	١٦	**٠,٧١	٨

معامل ارتباط البعد بالمحور	معامل ارتباط البعد بالمحور	معامل ارتباط البعد بالمحور	معامل ارتباط البعد بالمحور
٠,٩٠ **	٠,٩٢ **	٠,٨٩ **	٠,٩٠ **

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود معاملات ارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) بين جميع عبارات محور القيادة الخادمة والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، وتشير هذه النتائج إلى تمتع محور القيادة الخادمة بدرجة كبيرة من الاتساق الداخلي للعبارات والأبعاد تجعله صالحًا للتطبيق.

- **محور سلوك المواطنة التنظيمية:** للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد هذا المحور، تم حساب معاملات ارتباط عباراته بالأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها، ثم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح بجدول (٣):

### جدول (٣)

معاملات ارتباط درجة كل عبارة بدرجة البعد الذي تنمي إليه، ودرجة كل بعد بالدرجة الكلية ن = ١٠٠

#### لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

البعد الرابع		البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
(السلوك الحضاري)		(الروح الرياضية)		(يقظة الضمير)		(الكياسة)		(الإيثار)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٧٧ *	٢٦	٠,٧٤ **	١٩	٠,٦٧ **	١٣	٠,٧٤ **	٦	٠,٥٢ **	١
٠,٨٠ *	٢٧	٠,٦٨ **	٢٠	٠,٧١ **	١٤	٠,٧٦ **	٧	٠,٧٦ **	٢

**٠,٨١	٢٨	**٠,٧٤	٢١	**٠,٧٦	١٥	**٠,٧٢	٨	**٠,٦٣	٣
**٠,٨٠	٢٩	**٠,٧١	٢٢	**٠,٦١	١٦	**٠,٦٨	٩	**٠,٦٤	٤
**٠,٧٨ *	٣٠	**٠,٦٨	٢٣	**٠,٧٤	١٧	**٠,٧٦	١٠	**٠,٦١	٥
**٠,٦٧ *	٣١	**٠,٦٧	٢٤	**٠,٦١	١٨	**٠,٦٥	١١		
		**٠,٦٦	٢٥			**٠,٦٠	١٢		
**٠,٨٦	ارتباط البعد بالمحور	**٠,٨٨	ارتباط البعد بالمحور	**٠,٧٥	ارتباط البعد بالمحور	**٠,٨٥	ارتباط البعد بالمحور	**٠,٦٤	ارتباط البعد بالمحور

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود معاملات ارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) بين جميع عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، وتشير هذه النتائج إلى تمتع المحور بدرجة كبيرة من الاتساق الداخلي للعبارات والأبعاد تدل على صلاحيته للتطبيق.

#### ب- حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب معاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادهما على العينة الاستطلاعية المذكورة سابقاً، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، فجاءت معاملات الثبات لمحوري الاستبانة (القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية) وأبعادهما الفرعية على النحو المبين بالجدول التالي:

## جدول (٤)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة وأبعادها ن = ١٠٠

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
القيادة الخادمة	التمكين والدعم المهني	٨	٠,٨٦
	القيم الأخلاقية	٨	٠,٩٠
	خدمة وتنمية المجتمع	٧	٠,٩٠
	القيادة الخادمة ككل	٢٣	٠,٩٥
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	٥	٠,٧٥
	الكياسة	٧	٠,٨٣
	يقظة الضمير	٦	٠,٧٧
	الروح الرياضية	٧	٠,٨٢
	السلوك الحضاري	٦	٠,٨٦
	المواطنة التنظيمية ككل	٣١	٠,٩٢

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادها مرتفعة؛ مما يدل على صلاحيتها للتطبيق.  
رابعاً - الصورة النهائية للاستبانة وتطبيقها:

بعد التحقق من مؤشرات الصدق ومعاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادها وعباراتها، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق، والجدول التالي يوضح الصورة النهائية للاستبانة ومحورها وتوزيع العبارات على أبعاد كل محور كما يلي:

## جدول (٥)

## الصورة النهائية لمحوري الاستبانة وأبعادها وعدد عباراتها

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	أرقام العبارات
القيادة الخادمة	التمكين والدعم المهني	٨	٨-١
	القيم الأخلاقية	٨	١٦-٩
	خدمة وتنمية المجتمع	٧	٢٣-١٧
	القيادة الخادمة ككل	٢٣	
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	٥	٥-١
	الكياسة	٧	١٢-٦
	يقظة الضمير	٦	١٨-١٣
	الروح الرياضية	٧	٢٥-١٩
	السلوك الحضاري	٦	٣١-٢٦
	المواطنة التنظيمية ككل	٣١	

وبعد التوصل للصورة النهائية للاستبانة، وفي ظل إجراءات احترازية مشددة لمكافحة عدوى فيروس كورونا، قام الباحث ومساعدوه - المشار إليهم سابقاً- بتوزيع (٦٠٠) استمارة على المعلمين (أفراد) عينة البحث بطريقة عشوائية، وذلك خلال فترة التطبيق الموضحة بالحدود الزمنية للبحث من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢١م-٢٠٢٢م، والجدول التالي يوضح أعداد الاستمارات الموزعة والفاقد والعائد والمستبعد، والصالح ونسبته المئوية:

## جدول (٦)

## عدد الاستمارات الموزعة والفاقد والعائد والمستبعد، وعدد ونسبة الصالح منها

الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
٦٠٠	٩٠	٥١٠	٤١	٤٦٩	٪٧٨.٢

يتضح من الجدول السابق أن الفاقد كان (٩٠) استمارة، والعائد (٥١٠)، وتم استبعاد عدد (٤١) استمارة غير صالحة لعدم الاستكمال أو عدم الدقة والتطرف والتحيز في الاستجابات بتثبيت بديل واحد لكل عبارات الاستبانة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة (٤٦٩)

استمارة بنسبة (٧٨.٢٪) مثلت عينة البحث الأساسية التي تمت عليها المعالجة الإحصائية، وتم تفسيرها نتائجها كما سيعرضها المحور الثاني من هذا القسم.

#### خامساً- المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات والاستجابات التي تم الحصول عليها من العينة الاستطلاعية (١٠٠) معلم ومعلمة؛ للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة البحث "الاستبانة" (مؤشرات صدق الاتساق الداخلي، ومعاملات الثبات)، وذلك باستخدام الأساليب والمعادلات الإحصائية الآتية:

- أ- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور، وذلك لعبارات وأبعاد (القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية).
- ب- تم استخدام معادلة ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ؛ لحساب معاملات ثبات محوري الاستبانة وأبعادها.

وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والتأكد من صلاحيتها، تم تطبيقها على عينة البحث الأساسية (٤٦٩) معلماً ومعلمة بالدراسة الميدانية، وإجراء المعالجات الإحصائية لاستجاباتهم، من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for social Science (SPSS V.25)؛ للإجابة عن أسئلة البحث الميدانية، وذلك باستخدام الأساليب والمعادلات الإحصائية الآتية:

- ١- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومتوسط المدى المرجح، ودرجة الممارسة، وترتيب الأبعاد تنازلياً.
- ٢- للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون)؛ لتعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث (القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية)، وأبعادهما.
- ٣- للإجابة عن السؤالين السادس والسابع: تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار ت (T) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)؛ لتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة لمتغيري (النوع، وموقع المدرسة).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA)؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وذلك لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- استخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية؛ لتعرف اتجاه الفروق الدالة إحصائيًا.

٤- للحكم على درجة شدة الاستجابة (درجة الممارسة) لمحوري الاستبانة وأبعادها، وترتيبها تنازليًا وفقًا لمتوسط المدى المرجح، وفي ضوء مقياس ليكرت الخماسي، تم اعتماد المعيار الموضح بالجدول التالي:

#### جدول (٧)

بدائل مقياس الاستجابة ووزنها والمتوسط المرجح كمعيار للحكم على درجة الممارسة

مقياس ليكرت	الوزن/ الدرجة	مدى المتوسط المرجح للدرجات	درجة الممارسة
دائمًا	٥	من ٤.٢٠ إلى أقل ٥	عالية جدًا
غالبًا	٤	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	عالية
أحيانًا	٣	من ٢.٦٠ إلى أقل ٣.٤٠	متوسطة
نادرًا	٢	من ١.٨٠ إلى أقل ٢.٦٠	منخفضة
أبداً	١	من ١ إلى أقل ١.٨٠	منخفضة جدًا

المحور الثاني- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وتشمل ما يلي:

أولاً- نتائج إجابة السؤال الثالث وتفسيرها:

ينص السؤال على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ككل وأبعادها، والانحراف المعياري، ومتوسط المدى المرجح، ودرجة الممارسة، وترتيبها تنازليًا في ضوء متوسط المدى المرجح، كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (٨)

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة للقيادة الخادمة وأبعادها وترتيبها من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	درجة الممارسة	متوسط المدى المرجح	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الأبعاد
٢	عالية	٣.٥٠	٧.٢١	٢٨.٠١	٨	التمكين والدعم المهني
١	عالية	٣.٦١	٧.٥٩	٢٨.٩٠	٨	القيم الأخلاقية
٣	متوسطة	٣.٣٨	٦.٨٦	٢٣.٦٤	٧	خدمة وتنمية المجتمع
-	عالية	٣.٥٠	١٩.٢٤	٨٠.٥٥	٢٣	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة

يتضح من الجدول السابق، أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة للقيادة الخادمة ككل، وبُعدي "التمكين والدعم المهني، والقيم الأخلاقية" جاءت بدرجة عالية وفي الترتيب الأول والثاني من وجهة نظر المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦)، و(معوض، ٢٠١٧)، و(إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨)، و(الحميدي، ٢٠١٩)، و(الزهراني، ٢٠٢٠)، و(أبو صلوك، ٢٠٢١)، و(الراجحي، ٢٠٢١)، و(بنت حسين الأمير، ٢٠٢٢)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦)، التي أظهرت درجة ممارسة منخفضة للقيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر، ودراسة (مخلوف، ٢٠١٥) التي أظهرت درجة ممارسة متوسطة للقيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة الفيوم، ودراسة كل من: (الصالح، ٢٠٢٠)، و(فايد، ٢٠٢٠)، و(Singh & Ryhal, 2021) التي أظهرت درجات متوسطة لممارسة القيادة الخادمة وأبعادها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمراحل تعليمية مختلفة، وفي بيئات عربية وأجنبية مختلفة.

وقد تُعزى هذه النتائج إلى ميل بعض المديرين لتفعيل القيادة الخادمة من خلال ممارسة بعض جوانبها وأبعادها مثل التمكين والدعم المهني في ضوء الالتزام والتمسك بالقيم الأخلاقية والعلاقات الإنسانية كالإيثار والتواضع والمساندة والدعم التي قد تمثل

دستورًا أخلاقيًا للقيادة المدرسية، يتطلب أن يلتزم به المديرون في ممارساتهم التنظيمية والإدارية، فيسعون في جو من الألفة والحب والود لتمكين المعلمين ومشاركتهم في مناقشة وصنع بعض القرارات المدرسية، أو اتخاذ قرارات جماعية من خلال مجلس إدارة المدرسة أو مجلس أمنائها في بعض الأحيان، وتفويض المعلمين بعض الصلاحيات والسلطات ومنحهم مساحة من الحرية والاستقلالية المنظمة والمحسوبة مقابل تحمل المسؤوليات والتبعات، كما يسعى بعض المديرين إلى توفير فرصٍ للتنمية المهنية المستمرة للمعلمين من خلال الزيارات الإشرافية الفنية والتوجيهية بالفصول، والاجتماعات المدرسية، وإقامة بعض الدورات التدريبية بوحدة التدريب والجودة في المدرسة، كما يبذل بعض المديرين جهدًا في حث وتشجيع المعلمين القدامى لنصح زملائهم الجدد وتوجيههم وإرشادهم مهنيًا وتبادل الخبرات والمعارف المهنية معهم، بما يجعل المدرسة تقترب بعض الشيء من تحقيق صورة ومفهوم المنظمة المتعلمة؛ للوفاء بمتطلبات التطوير التعليمي المنشود في ظل المنظومة التعليمية والتربوية الجديدة التي تسعى الدولة لتطبيقها بتلك المدارس.

كما يتضح من نتائج الجدول السابق، أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لبُعد "خدمة وتنمية المجتمع" جاء بدرجة متوسطة وفي الترتيب الثالث بين أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؛ وقد يعزى ذلك إلى أن وظيفة المدرسة في خدمة وتنمية المجتمع الداخلي والمجتمع المحلي الخارجي خاصة لم تتضح بعد في ذهن مديري تلك المدارس، فلم تظهر تلك الوظيفة ضمن وظائف الإدارة المدرسية أو كأحد المهام والواجبات الرسمية للقيادة المدرسية؛ حيث لا يوجد في التوصيف الوظيفي الرسمي مهامًا ومسؤوليات لمديري المدارس تجاه خدمة وتنمية المجتمع المحلي، كما يخلو تشكيل الجهاز الإداري للمدرسة من وجود منصب أو وظيفة وكيل مدرسة لخدمة وتنمية المجتمع له مسؤولياته ومهامه الخاصة بهذا الشأن، بالإضافة لضعف الوعي بأهمية الدور المجتمعي والخدمي للمدرسة وغموض متطلباته وآلياته في أذهان بعض مديري المدارس؛ ومن ثم ضعف قدرتهم على إقناع المعلمين أو حثهم على أداء الأدوار المجتمعية؛ وربما ذلك كله نتيجة ضعف التوعية بهذا الدور وأهميته كأحد الأهداف الرئيسية التي من أجلها تم إنشاء المدارس والمؤسسات التعليمية بالمجتمع، والتركيز الدائم وبشكل أكبر على الدور والوظيفة التعليمية والتدريسية للمدرسة؛ ونتيجة لغموض هذا الدور وضعف الوعي بأهميته، قد تتمحور معظم ممارسات القيادة المدرسية والمدرسة بهذا المجال في المشاركة المجتمعية الصورية ببعض الفقرات الفنية والاستعراضية في المناسبات المجتمعية السنوية

بالمدرسة أو الإدارة التعليمية أو على مستوى المحافظة التي تقع المدرسة في نطاقها كالأعياد القومية، ويوم المعلم، وأعياد الطفولة والأمومة ويوم اليتيم، واليوم العالمي للإعاقة وحقوق الطفل... إلخ، وهذا يعني ضعف الدور الخدمي والتنموي للمدرسة وقيادتها تجاه المجتمع، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bin Ibrahim & Bin Don, 2014) التي أكدت أن بعد "خدمة وتنمية المجتمع" أكثر أبعاد القيادة الخادمة فعالية في التنبؤ بإدارة التغيير وتطوير المجتمع الداخلي للمدرسة والمحلي الخارجي المحيط بها.

أما نتائج التحليل الإحصائي التفصيلي لعبارات كل بُعد من أبعاد محور القيادة الخادمة، ومتوسطاتها الحسابية، ودرجة ممارستها، وترتيبها تنازلياً، فيوضحها الجدول التالي:

### جدول (٩)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات أبعاد محور القيادة الخادمة وترتيبها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
البعد الأول - التمكين والدعم المهني:					
١	يُشرك المعلمين في صنع القرارات المدرسية.	٣,٥٩	١,٣٤	عالية	١
٢	يوفر فرص التنمية المهنية المستمرة للمعلمين.	٣,٥٨	١,١٣	عالية	٢
٣	يفوض المعلمين الصلاحيات المناسبة لإنجاز المهام.	٣,٥٠	١,١٣	عالية	٦
٤	يتيح للمعلمين مساحة من الحرية والاستقلالية في العمل.	٣,٥٦	١,٢٥	عالية	٤
٥	يضع التطور المهني للمعلمين في مقدمة أولوياته.	٣,٥٠	١,٢٠	عالية	٥
٦	يُشعر المعلمين بأنهم جزء لا يتجزء من نجاح المدرسة.	٣,٥٧	١,٣١	عالية	٣
٧	يُشرك المعلمين في بناء رؤية وخطط مستقبلية للمدرسة.	٣,٣٨	١,٢٥	متوسطة	٨
٨	يُقدم الدعم المهني والمساندة للجميع دون تمييز.	٣,٤٣	١,٢٣	عالية	٧
البعد الثاني - القيم الأخلاقية:					
٩	يقدم مصالح المعلمين على مصالحه الشخصية.	٣,٤٧	١,٢٣	عالية	٨
١٠	ينسب نجاح المدرسة للمعلمين منكرًا ذاته.	٣,٦٠	١,٢١	عالية	٤
١١	ينشر والمودة والألفة بين أعضاء المجتمع المدرسي.	٣,٧٥	١,٠٩	عالية	٢
١٢	يهتم بنجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	٣,٥٨	١,١٣	عالية	٥
١٣	يصغي باهتمام لشكاوى المعلمين واحتياجاتهم.	٣,٥٢	١,٢٣	عالية	٧
١٤	يتعامل مع المعلمين كواحد منهم.	٣,٧٤	٢,٦٨	عالية	٣

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
٦	عالية	١,٢٠	٣,٥٧	يشارك المعلمين مشكلاتهم سعياً لحلها.	١٥
١	عالية	١,١٧	٣,٧٨	يلتزم بالمعايير الأخلاقية مع أعضاء المجتمع المدرسي.	١٦
البُعد الثالث - خدمة وتنمية المجتمع:					
١	عالية	١,١٧	٣,٦٤	يسعى جاهداً لتلبية احتياجات المجتمع المدرسي.	١٧
٢	عالية	١,٢١	٣,٦٢	يشجع روح التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد.	١٨
٣	عالية	١,٢١	٣,٤٧	يؤكد المسؤولية المجتمعية للمدرسة تجاه مؤسسات المجتمع.	١٩
٥	متوسطة	١,٢٨	٣,٢٥	يشارك معلمي المدرسة في القيام بأعمال تطوعية خدمية.	٢٠
٦	متوسطة	١,٢٢	٣,٢٢	يشجع ويعزز الدور المجتمعي للمعلمين خارج المدرسة.	٢١
٤	متوسطة	١,١٨	٣,٢٦	يقيم علاقات تواصل وشراكة فعالة مع مؤسسات المجتمع.	٢٢
٧	متوسطة	١,٣١	٣,١٨	يضع خططاً مستقبلية لخدمة وتنمية المجتمع.	٢٣

بالنظرة التحليلية إلى النتائج التفصيلية لعبارات أبعاد محور القيادة الخادمة بالجدول

السابق، يتضح:

أ- البُعد الأول "التمكين والدعم المهني": جاءت جميع عباراته بدرجة ممارسة عالية، وجاءت العبارة رقم (١) " يُشرك المعلمين في صنع القرارات المدرسية" بدرجة ممارسة عالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، في حين جاءت العبارة رقم (٧) "يُشرك المعلمين في بناء رؤية وخطط مستقبلية للمدرسة" بدرجة ممارسة متوسطة وفي الترتيب الأخير، فيبدو ويشير ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس لتمكين ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية قد يكون على مستوى القرارات التشغيلية الروتينية اليومية، وليس على مستوى صنع القرارات المستقبلية الإستراتيجية المتعلقة بخطط ورؤى المدرسة المستقبلية، رغم أن تمكين المعلمين في عملية التخطيط الإستراتيجي للمدرسة وبناء رؤيته وخططها الإستراتيجية أمر أساسي وضروري، ولعل ذلك ينم عن ضعف مهارات المديرين في التخطيط الإستراتيجي وقلة تمكين العاملين والمعلمين من المشاركة في بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة، كما جاءت العبارة رقم (٢) "يوفر فرص التنمية المهنية المستمرة للمعلمين" في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٥٨) ودرجة ممارسة عالية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج البُعد الإجمالي، وعلى الرغم من سعي بعض مديري المدارس لتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، إلا أن ذلك جاء متأخرًا بعض الشيء في اهتمامات وأولويات المديرين؛ وقد يعزى

ذلك لاعتقاد بعض المديرين أن التنمية المهنية للمعلمين هو شأن خاص بالمعلمين، وما تعقده الأكاديمية المهنية من دورات تدريبية معظمها خاص بالترقي الوظيفي، وأن النمو المهني وتوفير فرص التنمية المهنية وبناء مجتمع تعلم مهني داخل المدرسة ليس من أولويات مسؤولياته وأدواره. وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من: (مخوف، ٢٠١٥)، و(صلاح الدين، ٢٠١٦)، و(الحميدي، ٢٠١٩)، و(عبد العظيم، ٢٠١٩)، و(الصالح، ٢٠٢٠)، و(فايد، ٢٠٢٠).

ب- **البُعد الثاني "القيم الأخلاقية"**: جاءت جميع عباراته بدرجة ممارسة عالية، وجاء في الترتيب الأول عبارة رقم (١٦) "يلتزم بالمعايير الأخلاقية مع أعضاء المجتمع المدرسي"، وهذه العبارة تشمل مضمون البعد بمعظم قيمه الأخلاقية والإنسانية من: تواضع، وإنكار الذات، والإنصات والاهتمام بالمعلمين، وتقديرهم، ودعمهم ومساندتهم... إلخ)، بينما جاءت العبارة رقم (٩) "يقدم مصالح المعلمين على مصالحه الشخصية" الدالة على قيمة "الإيثار" في المرتبة الأخيرة وإن كانت بدرجة عالية؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود ثقافة وسلوك حب الذات والفردية وتقديم المصلحة الشخصية على المصالح العامة للمدرسة والمعلمين لدى بعض المديرين، مع وجود ضعف في قيم الإيثار وإنكار الذات لدى البعض الآخر، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (معوض، ٢٠١٧)، و(إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨)، و(الحميدي، ٢٠١٩)، و(الزهراني، ٢٠٢٠)، و(أبو صلوك، ٢٠٢١)، و(الراجحي، ٢٠٢١)، و(Sinah&Ryhal, 2021)، و(بنت حسين الأمير، ٢٠٢٢)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦)، و(مخوف، ٢٠١٥).

ج- **البُعد الثالث "خدمة وتنمية المجتمع"**: جاءت العبارات أرقام (١٧، ١٨، ١٩) بدرجات ممارسة عالية وفي الترتيب من الأول إلى الثالث، وتشير العبارتان (١٧، ١٨) إلى ممارسة مديري المدارس للقيادة في خدمة المجتمع المدرسي الداخلي سعيًا لتلبية احتياجاته، وتشجيعًا للعمل الجماعي والتعاوني والفريقي بين أعضائه، وعلى الرغم من أن العبارة رقم (١٩) تشير إلى اهتمام مديري المدارس وتأكيدهم على المسؤولية المجتمعية للمدرسة؛ إلا أن العبارات الأربعة الأخيرة (٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣) من البعد تؤكد أن الممارسات الفعلية لدور ومسؤولية المديرين تجاه خدمة وتنمية المجتمع جاءت بدرجة متوسطة، كما أن الدرجة الإجمالية للبعد كانت متوسطة؛ مما يؤكد وجود قصور في أداء المدرسة وقيادتها لدورها الخدمي المجتمعي في

تطوير وتنمية المجتمع المحلي؛ وقد يعزى ذلك لعدم وضوح هذا الدور في أذهان المديرين ، وقلة وعيهم بأهميته، بالإضافة لغياب الممارسات الخاصة بهذا الدور من التوصيف الوظيفي الرسمي للمديرين، وتركيزهم على الوظيفية التعليمية للمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (مخلوف، ٢٠١٥)، و(الحلو، ٢٠٢٠)، و(الصالح، ٢٠٢٠)، و(فايد، ٢٠٢٠)، وبينما تختلف مع دراسة كل من: (Bin Ibrahim & Bin Don, 2014)، و(إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨)، و(الزهراني، ٢٠٢٠)، و(أبو صلوك، ٢٠٢١)، و(الراجحي، ٢٠٢١)، و(بنت حسين الأمير، ٢٠٢٢).

وفي ضوء اعتماد متوسط المدى المرجح المبين بجدول رقم (٧) كمعيار للحكم على درجة ممارسة القيادة الخادمة وترتيب أبعادها جملة وتفصيلاً، يظهر جلياً أنه رغم حصول القيادة الخادمة ككل، وبعدي "التمكين والدعم المهني، والقيم الأخلاقية" على درجة ممارسة عالية بمتوسط مدى مرجح (٣.٥٠، ٣.٥٠، ٣.٦١) على الترتيب، إلا أن هذه النسب تقترب جداً من المدى ودرجة الممارسة المتوسطة، كما أن بعد "خدمة وتنمية المجتمع" كبعدٍ وركنٍ أصيل وأساسي في القيادة الخادمة جاء بدرجة ممارسة متوسطة، وتقترب من الحد الأدنى لتلك الدرجة كما يوضحها جدول معيار الحكم المشار إليه سابقاً، وهذه النتائج تتوافق مع واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية للقيادة الخادمة وأبعادها؛ كما تشير إلى أن هذا الواقع بحاجة إلى تفعيل وتنشيط ممارسات القيادة الخادمة وأبعادها لدى مديري تلك المدارس؛ لأهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بهذه المدارس، ودعمها لتنفيذ عمليات التطوير التعليمي المنشود بمنظومتها الإدارية والتعليمية، وتحقيق غاياتها وأهدافها التربوية المأمولة.

#### ثانياً - نتائج إجابة السؤال الرابع وتفسيرها:

وينص على "ما درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومتوسط المدى المرجح، ودرجة الممارسة، وترتيبها تنازلياً في ضوء متوسط المدى المرجح، كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (١٠)

درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وترتيبها

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المدى المرجح	درجة الممارسة	الترتيب
الإيثار	٥	١٩,٥٣	٤,٣٤	٣,٨٩	عالية	٣
الكياسة	٧	٢٨,٣١	٥,١٤	٤,٠٤	عالية	٢
يقظة الضمير	٦	٢٤,٣٥	٤,١٨	٤,٠٦	عالية	١
الروح الرياضية	٧	٢٧,١٤	٥,٢١	٣,٨٨	عالية	٤
السلوك الحضاري	٦	٢٣,٢٢	٤,٩١	٣,٨٧	عالية	٥
الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية	٣١	١٢٢,٥٥	١٩,١٥	٣,٩٥	عالية	—

يتضح من الجدول السابق، أن درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها من وجهة نظرهم جاءت عالية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من: (محمد، ٢٠١١)، و(الحراشنة والخريشا، ٢٠١٢)، و(الطريف، ٢٠١٥)، و(مخلوف، ٢٠١٥)، و(الشايح، ٢٠١٦)، و(بطران، ٢٠١٨)، و(الشمراي، ٢٠١٨)، و(الحميدي، ٢٠١٩)، و(الظويلمي، ٢٠١٩)، و(سمحان، ٢٠٢٠)، و(الصمعاني، ٢٠٢٠)، و(الحربي، ٢٠٢١)، بينما تختلف مع نتائج دراسة كل من: (الشريفي، ٢٠١١)، و(حمزة، ٢٠١٥)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، و(درادكة، ٢٠١٧)، و(أبو العينين، ٢٠١٩) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بمدارسهم.

وقد جاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين تنازلياً من حيث متوسط المدى المرجح على النحو الآتي (يقظة الضمير، الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، وقد يعزى ذلك إلى تقدير المعلمين لمكانة مهنتهم

السامية، وما تتطلبه من ضمير مهني حي يقظٍ وإعٍ يوجههم إلى أداء المهام والمسئوليات الرسمية على أكمل وجه، ويحثهم على أداء الواجبات والمهام الإضافية التي من شأنها مساعدة الزملاء والقيادة والتلاميذ والمدرسة ككل حتى لو لم يُكلفوا بها رسمياً أو تكون ضمن توصيفهم الوظيفي الرسمي، وتلك السلوكيات والممارسات الإضافية تعبر عن التقاني والإتقان والإخلاص في العمل المدرسي، والالتزام المهني التام بقوانينه وقواعده ومواعيده، والتعامل بكياسة ولطف مع الزملاء، واحترام مشاعرهم وحقوقهم وخصوصياتهم، والتوسط بحكمة لحل الخلافات والصراعات بينهم، ودعمهم معنوياً في المواقف والأوقات الصعبة، ومساعدة الزملاء الجدد في القيام بمهامهم وواجباتهم، ونصحهم وإرشادهم وتوجيههم مهنيًا، وإظهار الولاء والانتماء للمدرسة بالمشاركة الفعالة البناءة في تطويرها وتحسين صورتها، والمحافظة على سمعتها أمام الآخرين، والدفاع عنها، والالتزام التام بالمظهر المشرف للمدرسة ومهنة التدريس المقدسة.

وهذا ما يتضح جلياً، بالنظر في نتائج التحليل الإحصائي التفصيلي لعبارات كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ومتوسطاتها الحسابية، ودرجة ممارستها مرتبة تنازلياً، كما يبينها الجدول التالي:

## جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة المعلمين لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وترتيبها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
لبعد الأول - الإيثار:					
١	أساعد زملائي الجدد في القيام بمهامهم وواجباتهم.	٤,٢٣	٠,٩٢	عالية جداً	١
٢	أسعى جاهداً لحل المشكلات والصراعات بين الزملاء.	٤,٠٤	٢,٥٢	عالية	٢
٣	أخصص جزءاً من وقتي لتقديم النصح والتوجيه لزملائي.	٣,٨٠	١,٠٠	عالية	٣
٤	أشارك طواعية في أداء مهام زملائي حال تغيبهم لظروف قهرية	٣,٧٩	٠,٩٧	عالية	٤
٥	أقدم مصلحة زملائي على مصلحتي الشخصية.	٣,٦٥	١,١٣	عالية	٥
لبعد الثاني - الكياسة:					
٦	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي	٤,١٣	١,١٤	عالية	٢
٧	أتجنب إثارة وافتعال المشكلات أثناء العمل.	٤,٠٧	١,١٣	عالية	٤
٨	أحث زملائي على الاستثمار الأمثل لموارد وإمكانات المدرسة.	٣,٨٥	١,٠٤	عالية	٧
٩	أتوسط بحكمة لحل الخلافات والصراعات بين الزملاء.	٣,٩٨	١,٠٤	عالية	٥
١٠	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وقراراتي وردود أفعالي.	٤,١٩	١,١٣	عالية	١
١١	أأخذ التدابير اللازمة لمنع تكرار الأخطاء والمشكلات أثناء العمل.	٤,١٢	١,٠٣	عالية	٣
١٢	أبادر بتقديم الدعم المعنوي للزملاء في المواقف والأوقات الصعبة.	٣,٩٧	٠,٩٤	عالية	٦
لبعد الثالث - يقظة الضمير:					
١٣	ألتزم بقوانين وقواعد العمل المدرسي.	٤,١٤	١,٠٩	عالية	٣
١٤	أنجز مهامي وواجباتي الإضافية بإتقان في الأوقات المحددة.	٤,٠٢	٠,٩٦	عالية	٥
١٥	أحرص على الحضور وعدم التغيب عن العمل إلا لظروف قهرية.	٤,١٦	٠,٩٨	عالية	٢
١٦	أستمر في عملي بعد الموعد الرسمي إذا تتطلب الحاجة لذلك.	٣,٧٢	١,١٥	عالية	٦
١٧	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.	٤,١٣	١,٠١	عالية	٤
١٨	أحافظ على موارد وممتلكات المدرسة.	٤,١٨	٠,٩٩	عالية	١
لبعد الرابع - الروح الرياضية:					
١٩	أقبل النقد البناء بصدق ورحب.	٣,٨٨	١,١٤	عالية	٤
٢٠	أتغاضى عن الإساءات الشخصية من بعض الزملاء.	٣,٧٠	١,١٦	عالية	٧
٢١	أعتذر فوراً عند الخطأ.	٤,٠١	١,٠٩	عالية	١

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
٥	عالية	١,٠٠	٣,٨٤	أتعاش مع ضغوط ومشكلات العمل الطارئة دون شكوى أو تدمير.	٢٢
٢	عالية	٠,٩٨	٣,٩٨	أركز على إيجابيات العمل أكثر من السلبيات.	٢٣
٦	عالية	٠,٩٩	٣,٨٢	أقبل المساءلة والمحاسبية على أخطائي وتجاوزاتي.	٢٤
٣	عالية	١,١٠	٣,٩٠	أظهر التسامح والاحترام للجميع حتى في أوقات التوتر وضغط العمل.	٢٥
لبعد الخامس - السلوك الحضاري:					
٤	عالية	١,١٠	٣,٧٦	افتخر بتمثيل مدرستي في المحافل والاجتماعات غير الرسمية.	٢٦
٦	عالية	١,٠٨	٣,٧٢	أبادر بالمشاركة في أعمال تطوعية تحسن صورة وسمعة مدرستي.	٢٧
٥	عالية	١,١٠	٣,٧٤	أشارك في تقديم مقترحات ومبادرات لتطوير مدرستي.	٢٨
٣	عالية	١,٠٧	٣,٧٩	أتابع بشغف كل ما هو جديد حول مدرستي.	٢٩
٢	عالية	١,٠٢	٣,٩٨	أدافع عن مدرستي عندما ينتقدها الآخرون.	٣٠
١	عالية جداً	٠,٩٩	٤,٢٣	ألتزم بالمظهر المشرف لمدرستي والمناسب لوظيفتي.	٣١

وباستقراء النتائج التفصيلية لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالجدول السابق،

يتضح:

أ- **البعد الأول** "الإيثار"، جاءت جميع عباراته بدرجة ممارسة عالية عدا عبارة رقم (١) "أساعد زملائي الجدد في القيام بمهامهم وواجباتهم" فقد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية جداً، مما يعني ارتفاع مستوى ممارسة المعلمين لسلوك الإيثار تجاه زملائهم لمساعدتهم ودعمهم، وحل مشكلاتهم ونصحهم وإرشادهم وتقديم مصالحهم وإيثارهم، رغم حصول العبارة رقم (٥) "أقدم مصلحة زملائي على مصلحتي الشخصية" على المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة عالية تقترب في متوسطها الحسابي (٣,٦٥) إلى المدى المتوسط، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الطريف، ٢٠١٥)، و(مخلف، ٢٠١٥)، و(الشايح، ٢٠١٦)، و(الشمراي، ٢٠١٨)، و(سمحان، ٢٠٢٠)، و(الصمعاني، ٢٠٢٠)، و(الحري، ٢٠٢١)، وتختلف مع دراسة (الشريف، ٢٠١١)، و(نوح، ٢٠١٢)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، و(الحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، (أبو العينين، ٢٠١٩).

ب- **البعد الثاني** "الكياسة"، جاءت جميع عباراته بدرجة ممارسة عالية، وجاءت العبارة رقم (١٠) وتتص على "أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وقراراتي وردود أفعالي" بدرجة عالية تقترب من العالية جداً وبمتوسط حسابي (٤,١٩)؛ وهذا يعني شدة ممارسة المعلمين لسلوك

الكياسة والحكمة واللطف والمجاملة تجاه الزملاء، والتوسط لحل خلافاتهم وصراعاتهم، واحترام حقوقهم وخصوصياتهم، ودعمهم معنويًا في المواقف الصعبة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من: (الطريف، ٢٠١٥)، و(مخولف، ٢٠١٥)، و(الشايح، ٢٠١٦)، و(الشمراي، ٢٠١٨)، و(سمحان، ٢٠٢٠)، و(الصمعاني، ٢٠٢٠)، و(الحربي، ٢٠٢١)، وتختلف مع دراسة (الشريفي، ٢٠١١)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، (اللحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، (أبو العينين، ٢٠١٩).

ج- **البُعد الثالث "يقظة الضمير"**، جاءت جميع عباراته بدرجة ممارسة عالية، وجاءت العبارة رقم (١٨) "أحافظ على موارد وممتلكات المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨) يقترب من درجة الممارسة العالية جدًا؛ وهذا يشير إلى درجة عالية لسلوك المعلمين في الرقابة الذاتية ووعي ويقظة الضمير الحي من خلال إظهار سلوكيات الإخلاص والتفاني في العمل، والالتزام التام بقوانينه ومواعيده، وحسن استثمار موارد وممتلكات المدرسة والمحافظة عليها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من: (الطريف، ٢٠١٥)، و(مخولف، ٢٠١٥)، و(سمحان، ٢٠٢٠)، و(الصمعاني، ٢٠٢٠)، و(الحربي، ٢٠٢١)، وتختلف مع دراسة (الشريفي، ٢٠١١)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، (اللحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، (أبو العينين، ٢٠١٩).

د- **البُعد الرابع "الروح الرياضية"**، جاءت جميع عباراته بدرجة ممارسة عالية، وجاءت العبارة رقم (٢١) "أعترف فورًا عند الخطأ." في المرتبة الأولى؛ مما يعني ارتفاع مستوى ممارسة المعلمين للروح الرياضية عبر ثقافة الاعتذار الفوري عند الخطأ، والتركيز على الإيجابيات، وإظهار روح التسامح، وتقبل النقد الموضوعي بصدق ورحب، والتغاضي عن بعض الإساءات وضغوط العمل البسيطة، وتقبل المساءلة والمحاسبية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من: (سمحان، ٢٠٢٠)، و(الصمعاني، ٢٠٢٠)، و(الحربي، ٢٠٢١)، وتختلف مع دراسة (الشريفي، ٢٠١١)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، و(اللحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، و(أبو العينين، ٢٠١٩).

هـ- **البُعد الخامس "السلوك الحضاري"**: جاءت جميع عباراته بدرجة ممارسة عالية، وجاءت العبارة رقم (٣١) "ألتزم بالمظهر المشرف لمدرستي والمناسب لوظيفتي." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وبدرجة ممارسة عالية جدًا، وهذا يعني ارتفاع

درجة ممارسة المعلمين للسلوك الحضاري والمظهر المدني وظهورهم وتمثيلهم المشرف لمهنتهم ومدارسهم في جميع المحافل والمناسبات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية وعلى كافة المستويات، والدفاع عن المدرسة حينما يتم انتقادها، ومتابعة كل ما هو جديد حول مدارسهم، وتقديم مقترحات ومبادرات وأنشطة تطوعية تسهم في تطوير المدرسة وتحسين سمعتها وصورتها، وتحفظ مكانتها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من: (الطريف، ٢٠١٥)، و(مخولف، ٢٠١٥)، و(سمحان، ٢٠٢٠)، و(الصمعاني، ٢٠٢٠)، و(الحري، ٢٠٢١)، وتختلف مع دراسة (الشريفي، ٢٠١١)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، و(اللحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، و(أبو العينين، ٢٠١٩).

وفي ضوء اعتماد متوسط المدى المرجح كمياري للحكم على درجة ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وترتيب أبعادها جملة وتفصيلاً، وفي ضوء أهمية توافر تلك السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى المعلمين، والسعي الجاد من قبل القيادة المدرسية لتعزيزها وتمييزها؛ لفوائدها وأهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية للمدرسة بجميع جوانبها، يظهر بوضوح أنه رغم حصول سلوك المواطنة التنظيمية ككل على درجة ممارسة عالية بمتوسط مدى مرجح (٣.٩٥)، وحصول بعض أبعادها ذات الأهمية ك (الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والإيثاري) على درجة ممارسة عالية بمتوسط مدى مرجح (٣.٨٧، ٣.٨٨، ٣.٨٩) على الترتيب، إلا أن هذه النسب، وفي ضوء أهمية هذه السلوكيات تعد أقل من المأمول والمنشود والمستهدف؛ مما يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها كأحد السلوكيات التنظيمية الإيجابية والمفيدة للمدرسة بحاجة إلى تنمية وتعزيز لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية، لتكون مركبهم ومنظهم القيمي في التعامل المستمر مع الزملاء والتلاميذ والقيادة والمدرسة ككل؛ وبما يخدم تنفيذ عمليات تطوير المنظومة التربوية والتعليمية الجديدة المستهدفة بتلك المدارس.

### ثالثاً - نتائج إجابة السؤال الخامس وتفسيرها:

وينص السؤال على "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ودرجة ممارسة معلميه لسلوك المواطنة التنظيمية؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

## جدول (١٢)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها ودرجات ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة المواطنة التنظيمية وأبعادها

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية						المتغيرات	
المواطنة التنظيمية ككل	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	يقظة الضمير	الكياسة	الإيثار		
**٠,٥٢	**٠,٤٦	**٠,٤٥	**٠,٤٥	**٠,٤٤	**٠,٣١	أبعاد القيادة الخادمة	التمكين والدعم المهني
**٠,٤٩	**٠,٤٢	**٠,٣٩	**٠,٤٧	**٠,٣٨	**٠,٣١		القيم الأخلاقية
**٠,٥٦	**٠,٥٣	**٠,٤٦	**٠,٤١	**٠,٤٤	**٠,٣٨		خدمة وتنمية المجتمع
**٠,٥٩	**٠,٥٣	**٠,٤٨	**٠,٥٠	**٠,٤٧	**٠,٣٨		القيادة الخادمة ككل

يتضح من الجدول السابق، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعادهما الفرعية، وبدرجة متوسطة وفقاً للجدول المرجعي لتقييم درجة معامل الارتباط وحجم التأثير بمقاييس الإحصاء التربوي والنفسي المعتمدة؛ لوقوع معاملات الارتباط للقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادهما الفرعية في المدى (٠,٣ - ٠,٥) وأقل من (٠,٦) - (٠,٨) فيكون معامل الارتباط متوسطاً (منصور، ١٩٩٧، ٦٥)، أي هناك تأثير إيجابي متوسط ملحوظ دال إحصائياً للقيادة الخادمة وجميع أبعادها في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها، وكلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة زادت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة كل من: (الحميدي، ٢٠١٩)، (Mahembe& Engelbrecht, 2014); (Shamsuddin, et al, 2020); (Wulandari & Tedjasukmana, 2020); (Hermanto & Srimulyani, 2022); (Purnomo&Tung, 2022) حيث إن القائد الخادم يمتلك مجموعة من الخصائص الشخصية والأخلاقية والاجتماعية التي تؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين، والاهتمام باحتياجاتهم ومشاعرهم، وتقديرهم واحترامهم، والتعامل معهم بأخلاق التواضع والإيثار والتسامح، ومساعدتهم وتمكينهم مهنيًا وإداريًا، وتقييماتهم العادلة المنصفة وفقًا لمستوى أدائهم، فيكون قدوة لهم في سلوكه وتصرفاته وحبه وانتمائه للمدرسة، مما يزيد من ثقتهم، والتزامهم وانتمائهم المهني والتنظيمي، والتفاني في خدمة المدرسة وتلاميذها وقيادتها، فيزيد من مستوى الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مناخ تنظيمي اجتماعي أسري تعاوني تسوده المحبة والألفة؛ بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين، فيقدمون مصلحة المدرسة على مصالحهم الشخصية، ويساعدون زملاءهم وتلاميذهم وقياداتهم المدرسية ويدعمونهم في جميع المواقف، ويسعون لتحسين صورة المدرسة وسمعتها، ويترشحون المقترحات ويقدمون المبادرات لتطويرها واستمرارها، ويدافعون عنها عندما ينتقدها الآخرون، ويمثلونها خير تمثيل في جميع المحافل والمستويات كنماذج وقدوات مشرفة. بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (مخلوف، ٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية كبعد من أبعاد السلوك التنظيمي لدى المعلمين بالمدرسة الابتدائية، ودراسة (Güngör, 2016) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية عكسية سلبية بين سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي كأحد المؤشرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للمعلمين.

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بالجدول السابق، أن أكبر قيم معاملات الارتباط كانت بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية (٠,٥٩)، ثم قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد "خدمة وتنمية المجتمع" والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية (٠,٥٦)، ثم درجة نفس البعد من القيادة الخادمة مع درجة بعد

"السلوك الحضاري" وكانت (٠,٥٣)، وجميعها قيم معاملات ارتباط متوسطة وفقاً للمصدر المشار إليه سابقاً، وقد يعزى ارتفاع قيم معامل ارتباط بعد "خدمة وتنمية المجتمع" بسلوك المواطنة التنظيمية وخاصة بعد "السلوك الحضاري" إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة السلوك الحضاري هدفها وغايتها خدمة المجتمع والتنظيم المدرسي الداخلي والمجتمع المحلي الخارجي من خلال تفعيل سلوكيات الإيثار والكمياسة ويقظة الضمير الحي وروح التسامح والعفو داخل المجتمع المدرسي وفي المواقف الحياتية داخل المجتمع المحلي، وكذلك ممارسة المدنية والسلوكيات الحضارية من الاعتزاز والافتخار والولاء والانتماء للمدرسة ومجتمعها المحلي المحيط. كما جاء معامل ارتباط بعد "التمكين والدعم المهني" بسلوك المواطنة التنظيمية ككل بدرجة متوسطة ملحوظة (٠,٥٢)؛ حيث إن ممارسات مديري المدارس لتمكين المعلمين ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، ودعمهم مهنيًا بتوفير فرص التنمية المستمرة له دور بارز في ظهور ممارسات وسلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل المعلمين، وقد تم الإشارة إلى ذلك بالإطار النظري للبحث وأكدته نتائج الدراسات السابقة، ومنها: دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦)، (Herawaty, et al, 2018); (Wulandari & Tedjasukmana, 2020); (Shamsuddin ,et al, 2020); (Oco, 2022); (Akudo, 2022); (Khattak, et al, 2022); ولعل النتائج السابقة جملة وتفصيلاً، تؤكد أهمية وهدف البحث الحالي في ضرورة وضع مقترحات إجرائية لتفعيل ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة وأبعادها؛ بما يعزز وينمي سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين.

#### رابعاً- نتائج إجابة السؤال السادس وتفسيرها:

وينص على "هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"، وتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها بخطة المعالجة الإحصائية، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

## أ- نتائج حساب الفروق تبعًا لمتغير (النوع):

تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها وفقًا لمتغير (النوع)، وذلك باستخدام اختبار (T)، فجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

## جدول (١٣)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها وفقًا لمتغير (النوع)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	إناث ن=٢٥٨		ذكور ن=٢١١		العينة المتغيرات
		ع	م	ع	م	
غير دالة	١.١٧٩	٧.٠٤٩	٢٨.٤٦	٧.٣٨	٢٧.٦٧	التمكين والدعم المهني
غير دالة	٠.٠٧١	٠.٧٢٣	٢٨.٩٩	٨.٠١	٢٩.٠٤	القيم الأخلاقية
غير دالة	٠.٣٥٩	٦.٩٨٨	٢٣.٥٤	٦.٧	٢٣.٧٧	خدمة وتنمية المجتمع
غير دالة	٠.٢٨٤	١٩.١٩٣	٨٠.٩٩	١٩.٣٤	٨٠.٤٨	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ككل وأبعادها الثلاث تُعزى إلى متغير النوع، وقد يعزى ذلك إلى أن تصور وإدراك وتقدير المعلمين عينة البحث لدرجة ممارسة المديرين لسلوكيات وأنشطة القيادة الخادمة لا تختلف باختلاف النوع البيولوجي للمعلمين (ذكور أو إناث)، وأن ممارسات وتعاملات القائد المدرسي الخادم تجاه المعلمين لا ترتبط أو تتأثر بالنوع ذكورا أو إناثا، وذلك عندما يقف القائد على مسافة واحدة من الجميع، ويعاملهم بالعدالة المساواة دون تحيز لجنس أو نوع على حساب الآخر. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من: (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦)، و(معوذ، ٢٠١٧)، و(Palta, 2019)، بينما تختلف مع دراسة كل من: (Hung, et al, 2016); (Ekinci, 2015)، و(فايد، ٢٠٢٠) التي أظهرت فروقا في النوع لصالح الذكور، ودراسة (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨)، و(محمد، وآخرون، ٢٠١٩)، و(الحو، ٢٠٢٠) التي أظهرت فروقا في النوع لصالح الإناث.

## ب- نتائج حساب الفروق تبعًا لمتغير (موقع المدرسة):

تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها وفقًا لمتغير (موقع المدرسة)، وذلك باستخدام اختبار (T)، فجاءت النتائج كما بالجدول التالي :

## جدول (١٤)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها وفقًا لمتغير (موقع المدرسة)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	حضر ن=٢٠٥		ريف ن=٢٦٤		العينة المتغيرات
		ع	م	ع	م	
دالة عند (٠.١)	**٢.٤٩٦	٦.٥٤٩	٢٩.٠٤	٧.٦١١	٢٧.٣٨	التمكين والدعم المهني
غير دالة	١.١٧٧	٦.٧٢٢	٢٩.٤٨	٨.١٩٣	٢٨.٦٥	القيم الأخلاقية
غير دالة	٠.٩٦٩	٦.٣٦٤	٢٣.٩٩	٧.٢١٥	٢٣.٣٧	خدمة وتنمية المجتمع
دالة عند (٠.١)	**١.٧٤٣	١٧.١٧٥	٨٢.٥٢	٢٠.٦٣٣	٧٩.٤٠	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ككل ويُعد "التمكين والدعم المهني" تُعزى لمتغير موقع المدرسة لصالح معلمي مدارس الحضر، أي أن مديري مدارس الحضر يمارسون القيادة الخادمة وبعد "التمكين والدعم المهني"، من وجهة نظر معلمهم بصورة أكبر من تقدير معلمي مدارس الريف لتلك الأبعاد لدى مديريهم؛ وقد تُعزى هذه النتيجة لقرب مدارس الحضر وقياداتها من مراكز ومؤسسات وجهات التنمية المهنية بالمدن الكبرى،

والعاصمة (المنيا) وتواصل إداراتها بشكل جيد مع تلك المراكز والمؤسسات كقنوات للمشاركة المؤسسية المهنية والمجتمعية بعكس المدارس الريفية، وهذا القرب من تلك المؤسسات ينعكس على دور مدير المدرسة في تقديم الدعم والتمكين المهني للمعلمين، وتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة من ترشيح المعلمين لحضور الدورات التدريبية أو المؤتمرات والندوات واللقاءات وغيرها، أو دعوة المديرين واستقطابهم لأعضاء هيئة التدريس الجامعيين لتقديم ندوات ومحاضرات أو ورش عمل كأحد أساليب التنمية المهنية التي يستطيع مديري مدارس الحضر توفيرها بصورة أكبر من مديري مدارس الريف بسبب عامل الموقع.

في حين أظهرت النتائج، عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الريف والحضر لبعدي "القيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع" من وجهة نظر المعلمين، ولعل هذه النتيجة تثبت أن القيم والمبادئ الأخلاقية للقائد الخادم لا تتجزأ ولا تتغير بتغير المكان، فالقيم الأخلاقية مطلقة في جوهرها وحقيقتها وليست نسبية كما ادعى بعض الفلاسفة، وذلك دون الدخول في تفاصيل المنظور الفلسفي بين النسبي والمطلق والثابت والمتغير في موضوع القيم الأخلاقية، فالأخلاق في حقيقتها ثابتة ومطلقة لأن أساسها الدين والعقل وهما أساسان يصعب كثيرا نقدهما فهما يتميزان بالثبات والمطلقية في كل زمان ومكان، فالقيم واحدة عند جميع البشر فالخير هو دائما خير والشر كذلك، ولكن ربما تطور المجتمعات الحضرية على مر العصور والأزمنة بصورة هائلة وسريعة اختلط فيها الخير بالشر، وأصبحت فيها القيم والمبادئ هشه ركيكة جعل البعض ينظر للقيم الأخلاقية ويقارنها بين الريف والحضر والماضي والحاضر بل والتنبؤ بها في المستقبل، كما لم تظهر فروق دالة إحصائية بين مديري مدارس الريف والحضر في ممارسة بُعد "خدمة وتنمية المجتمع" من وجهة نظر المعلمين؛ وقد يعزى ذلك إلى أن وظيفة ومسئولية المدرسة وقيادتها في خدمة وتنمية المجتمع واحدة ومطلوبة من مديري مدارس الريف والحضر على حدٍ سواء.

ولعل وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة ككل تُعزى لموقع المدرسة بين الريف والحضر يتوافق مع ما طرحه الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة حول عامل البيئة والمكان كمحدد لسلوك القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة

التنظيمية، وهذا يؤيد التأثير الملحوظ والمتفاوت للقوى والعوامل الثقافية بالمجتمع على مؤسساته ومنظماته ولا سيما في نظام التعليم ومؤسساته وإدارته وقياداته، وفيما يخص نتيجة عدم وجود فروق في ممارسة "القيم الأخلاقية" بين مديري مدارس الريف والحضر ربما تتنافى هذه النتيجة مع الواقع بعض الشيء فالريف وأفراده - مازال - حتى في عصر الرقمنة والتكنولوجيا والمتغيرات والتحديات المختلفة التي أثرت بالمنظومة الأخلاقية يحتفظ بعض الشيء بعادات وقيم وأخلاقيات حميدة مقارنة بالحضر والمدن، وهذا ربما ينعكس على طبيعة ممارسات الأفراد داخل مؤسساته ولا سيما المؤسسات التعليمية. إلا أن القيم الأخلاقية والإنسانية للقائد الخادم تعد دستوراً وميثاقاً أخلاقياً موحداً ينبغي أن يمارسها جميع المديرين، ويتابعون ويقومون في ضوءها، ويحاسبون عند الإخلال بها.

#### ج- نتائج حساب الفروق تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي):

وللتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما هو مشار إليه بخطة المعالجة الإحصائية؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات من البيانات لمتغير (المؤهل العلمي)، واستخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية؛ لتعرف اتجاه الفروق الدالة إحصائياً (إن وُجدت)، فجاءت النتائج كالتالي:

## جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين والدعم المهني	بين المجموعات	٤٤٩,٢٣٤	٢	٢٢٤,٦١٧	**٤,٣٨٨	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	٢٣٨٥٣,٤٣٥	٤٦٦	٥١,١٨٨		
	الكلي	٢٤٣٠٢,٦٦٩	٤٦٨	-		
القيم الأخلاقية	بين المجموعات	١١٢,٤٠١	٢	٥٦,٢٠١	٠,٩٧٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٨٣٦,٤٩٤	٤٦٦	٥٧,٥٨٩		
	الكلي	٢٦٩٤٨,٨٩٥	٤٦٨	-		
خدمة وتنمية المجتمع	بين المجموعات	٥٩,٥٧٧	٢	٢٩,٧٨٨	٠,٦٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٩٣٨,٢٤٤	٤٦٦	٤٧,٠٧٨		
	الكلي	٢١٩٩٧,٨٢١	٤٦٨	-		
الدرجة الكلية القيادة الخادمة	بين المجموعات	١٣٣٥,٠٠٣	٢	٦٦٧,٥٠٢	١,٨٠٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٧١٩٢١,٧٢٦	٤٦٦	٣٦٨,٩٣١		
	الكلي	١٧٣٢٥٦,٧٢٩	٤٦٨	-		

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ككل وبعدي (القيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين؛ وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن إدراك وتقدير المعلمين لممارسات القيادة الخادمة لدى مديريهم كنمط قيادي أخلاقي وممارسات خدمية تطوعية في معظم جوانبها كفترة إنسانية ربما لا ترتبط كثيرًا بالمؤهل العلمي لهم وربما أيضًا لمديريهم وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦)، و(معوض، ٢٠١٧)، و(إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨)، و(الطو، ٢٠٢٠)، و(الراجحي،

(٢٠٢١)، بينما تختلف مع نتائج دراسة: (محمد، ٢٠١٨)، و (Yirci& Kurtulmus, 2018)، و (محمد وآخرون، ٢٠١٩)، و (الزهراني، ٢٠٢٠) التي أظهرت فروقاً لمتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة.

كما أظهرت النتائج، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لبعء "التمكين والدعم المهني" تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ ولمعرفة اتجاه الفروق، تم إجراء المقارنة البعدية على مجموعات متغير (المؤهل العلمي) للمعلمين باستخدام اختبار (Scheffe)، ويوضحها الجدول التالي:

### جدول (١٦)

نتائج اختبار (Scheffe) لاتجاه الفروق بين متوسطات مجموعات (المؤهل العلمي) في بعد "التمكين والدعم المهني"

البُعد	المجموعة	فرق المتوسطات
التمكين والدعم المهني	مؤهل متوسط	عالي غير تربوي
		عالي تربوي
	عالي غير تربوي	مؤهل متوسط
		عالي تربوي
	عالي تربوي	مؤهل متوسط
		عالي غير تربوي

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) بين متوسطات استجابات المعلمين ذوي المؤهل المتوسط والمؤهل العالي غير التربوي حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لبعء "التمكين والدعم المهني" في اتجاه المعلمين ذوي المؤهل العالي غير التربوي. وقد يعزى ذلك إلى شعور وحاجة هذه الفئة - أو بالأحرى هاتين الفئتين - الشديدة للتمكين والدعم المهني وخاصة في الجانب التربوي؛ كون كثير منهم لم يتلق الإعداد والتأهيل التربوي الكافي والمناسب، ورغم ما فرضته وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من ضرورة حصول معلمي هذه الفئات (المؤهل المتوسط والعالي

غير التربوي) على تأهيل تربوي أو الحصول على الدبلوم العام في التربية كمسوغ للتعين أو الترقى؛ إلا إنها بحاجة ماسة إلى الدعم المهني والتمكين والتدريب المستمر من قبل القيادات المدرسية، وتفعيل وحدات التدريب والجودة بالمدارس، وتعلم الأقران، وعقد ورش العمل والندوات وغيرها من أساليب ومصادر التنمية المهنية المستمرة التي ينبغي أن توفرها القيادة المدرسية في الجانب المهني والتربوي والإداري لهؤلاء المعلمين؛ حتى يستطيعوا المشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومواكبة التطوير الحادث بهذه المدارس والمشاركة الفعالة في تنفيذه، ويتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحميدي، ٢٠١٩) التي أظهرت فروقاً للمؤهل العلمي في بعد "التمكين" للمؤهل العالي والتربوي، ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٠)، (Yirici & Kurtulmus, 2018) التي أظهرت فروقاً في جميع أبعاد القيادة الخادمة لصالح المؤهل الأعلى والتربوي، بينما تختلف مع جميع الدراسات التي لم تظهر فروقاً لمتغير المؤهل العلمي في القيادة الخادمة وأبعادها والتي تمت الإشارة إليها سابقاً.

#### د- نتائج حساب الفروق تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة):

للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها تبعاً لمتغيري (وسنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما هو مشار إليه بخطة المعالجة الإحصائية؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات من البيانات لمتغير (سنوات الخبرة)، واستخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية؛ لتعرف اتجاه الفروق الدالة إحصائياً (إن وُجدت)، فجاءت النتائج كالتالي:

## جدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين والدعم المهني	بين المجموعات	٦٥٥,٦٠٤	٢	٣٢٧,٨٠٢	**٦,٤٦٠	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	٢٣٦٤٧,٠٦٥	٤٦٦	٥٠,٧٤٥		
	الكلي	٢٤٣٠٢,٦٦٩	٤٦٨	-		
القيم الأخلاقية	بين المجموعات	١٥٣٢,٦١٦	٢	٧٦٦,٣٠٨	**١٤,٠٥٠	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	٢٥٤١٦,٢٧٩	٤٦٦	٥٤,٥٤١		
	الكلي	٢٦٩٤٨,٨٩٥	٤٦٨	-		
خدمة وتنمية المجتمع	بين المجموعات	٩٥٤,٩٨٣	٢	٤٧٧,٤٩١	**١٠,٥٧٤	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	٢١٠٤٢,٨٣٨	٤٦٦	٤٥,١٥٦		
	الكلي	٢١٩٩٧,٨٢١	٤٦٨	-		
الدرجة الكلية القيادة الخادمة	بين المجموعات	٩١٢٣,١٥٠	٢	٤٥٦١,٥٧٥	**١٢,٩٥١	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١٦٤١٣٣,٥٨٠	٤٦٦	٣٥٢,٢١٨		
	الكلي	١٧٣٢٥٦,٧٣	٤٦٨	-		

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,١) بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ككل وأبعادها الثلاثة تُعزى لعدد سنوات الخبرة؛ ولمعرفة اتجاه الفروق، تم إجراء المقارنة البعدية على مجموعات متغير (سنوات الخبرة) للمعلمين باستخدام اختبار (Scheffe)، ويوضحها الجدول التالي:

## جدول (١٨)

نتائج اختبار (Scheffe) لاتجاه الفروق بين متوسطات مجموعات (المؤهل العلمي) في القيادة الخادمة وأبعادها

البُعد	المجموعة	فرق المتوسطات
التمكين والدعم المهني	أقل من ٥ سنوات	١.٩ -
	أكثر من ١٠ سنوات	٠.٦٥٠ -
	أقل من ٥ سنوات	١.٩
	أكثر من ١٠ سنوات	*٢.٥٥ -
	أقل من ٥ سنوات	٠.٦٥٠
	أكثر من ١٠ سنوات	*٢.٥٥
القيم الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	*٢.٩٦ -
	أكثر من ١٠ سنوات	٠.٩٤٧ -
	أقل من ٥ سنوات	*٢.٩٦
	أكثر من ١٠ سنوات	*٣.٩١ -
	أقل من ٥ سنوات	٠.٩٤٧
	أكثر من ١٠ سنوات	*٣.٩١
خدمة وتنمية المجتمع	أقل من ٥ سنوات	*٢.٨٣ -
	أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٩٧ -
	أقل من ٥ سنوات	*٢.٨٣
	أكثر من ١٠ سنوات	*٣.٠٢٩ -
	أقل من ٥ سنوات	٠.١٩٧
	أكثر من ١٠ سنوات	*٣.٠٢٩
القيادة الخادمة ككل	أقل من ٥ سنوات	*٧.٦٩١ -
	أكثر من ١٠ سنوات	١.٧٩٤ -
	أقل من ٥ سنوات	*٧.٦٩١
	أكثر من ١٠ سنوات	*٩.٤٨٥ -
	أقل من ٥ سنوات	١.٧٩٤
	أكثر من ١٠ سنوات	*٩.٤٨٥

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥) بين متوسطات استجابات المعلمين ذوي الخبرة من (٥ - ١٠) سنوات وذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة وأبعادها الثلاثة

في اتجاه المعلمين الأكثر خبرة من عشر سنوات؛ وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين الأكثر والأطول خبرة لديهم القدرة الأكبر على إدراك وتصور وتقدير مستوى التمكين والدعم المهني وفرص التنمية المهنية المستمرة المقدمة لهم من مديريهم، وأكثر شعورًا بتعامل المديرين معهم بأخلاق المهنة، وأكثر وعيًا بدور الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية المجتمع، وتتفق هذه النتيجة بصفة عامة مع نتائج دراسة كل من: (محمد، ٢٠١٨)، (Ekinci, 2015); (Yirci& Kurtulmus, 2018); (Hung, et al, 2016)، و(بنت حسن الأمير، ٢٠٢٢) التي أظهرت فروقًا لمتغير الخبرة في القيادة الخادمة وبعض أبعادها لصالح المعلمين الأكثر خبرة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦)، (معوض، ٢٠١٧)، و(Palta, 2019)، و(الزهراني، ٢٠٢٠)، و(الحلو، ٢٠٢٠)، و(الصالح، ٢٠٢٠)، و(الراجحي، ٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراك وتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### خامسًا - نتائج إجابة السؤال السابع وتفسيرها:

وينص على "هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الأساليب الإحصائية التي سبق الإشارة إليها بخطة المعالجة الإحصائية، فجاءت تفصيل النتائج على النحو الآتي:

#### أ- نتائج حساب الفروق تبعًا لمتغير (النوع):

تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وفقًا لمتغير (النوع)، وباستخدام اختبار (T)، فجاءت النتائج كالتالي:

## جدول (١٩)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم  
لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها تبعًا لمتغير (النوع)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	إناث ن=٢٥٨		ذكور ن=٢١١		العينة المتغيرات
		ع	م	ع	م	
غير دالة	٠,٤٦١	٤,٨٢٧	١٩,٦١	٣,٦٥٣	١٩,٤٣	الإيثار
غير دالة	٠,٥٠٧	٥,٠٣٨	٢٨,٤٢	٥,٢٦٨	٢٨,١٨	الكمياءة
غير دالة	٠,٨٧٣	٤,١١٦	٢٤,٥٠	٤,٢٣٠	٢٤,١٧	يقظة الضمير
غير دالة	٠,٣١٦	٤,٩٤٨	٢٧,٢١	٥,٥٢٧	٢٧,٠٥	الروح الرياضية
غير دالة	١,٤٤	٤,٩٦٣	٢٢,٩٢	٤,٨٢٥	٢٣,٥٨	السلوك الحضاري
غير دالة	٠,٩٧٠	١٨,٣٥٦	١٢٢,٤٧	٢٠,١٢٥	١٢٢,٤٠	الدرجة الكلية سلوك المواطنة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية ككل وأبعادها الخمسة تُعزى إلى متغير النوع (ذكور، إناث)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من: (شرف، ٢٠٠٧)، و(الشايح، ٢٠١٦)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، و(أبو العينين، ٢٠١٩)، و(مهران، ٢٠٢٠)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (الحراشة والخريشا، ٢٠١٢)، و(حمزة، ٢٠١٥)، و(سمحان، ٢٠٢٠)، التي أظهرت فروقاً في النوع لصالح الذكور، ودراسة (الشريفي، ٢٠١١)، و(الحربي، ٢٠٢١) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

## ب- نتائج حساب الفروق تبعًا لمتغير (موقع المدرسة):

تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وفقاً لمتغير (موقع المدرسة)، وباستخدام اختبار (T)، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (٢٠)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم  
لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها تبعًا لمتغير (موقع المدرسة)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	حضر ن=٢٠٥		ريف ن=٢٦٤		العينة المتغيرات
		ع	م	ع	م	
غير دالة	١,٥٠٥	٣,١٥٤	١٩,٧٥	٣,٩٦٨	١٩,٢٤	الإيثار
غير دالة	١,٩٥٨	٤,٨٥٤	٢٨,٨٤	٥,٣٢٣	٢٧,٩١	الكمياء
غير دالة	١,٣١٦	٤,٠٥٣	٢٤,٦٤	٤,٢٤٧	٢٤,١٣	يقظة الضمير
غير دالة	٠,٨٣٩	٤,٩٨٥	٢٧,٣٧	٥,٣٨٣	٢٦,٩٦	الروح الرياضية
غير دالة	١,٤٩٢	٤,٤٨٦	٢٣,٦٧	٥,١٢٩	٢٢,٩٩	السلوك الحضاري
غير دالة	١,٩٦٥	١٧,٣٨١	١٢٤,٧٠	١٩,٩٩٠	١٢١,٤١	سلوك المواطنة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة تُعزى لموقع مدارسهم (ريف، حضر)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (الشريفي، ٢٠١١)، و(أبو العينين، ٢٠١٩)، و(سمحان، ٢٠٢٠)، و (Yorulmaz, et al, 2021)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (شرف، ٢٠٠٧) التي أظهرت فروقًا في متغير موقع المدرسة لصالح معلمي المدارس الابتدائية بالريف.

وقد يعزى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارستهم لسوك المواطنة التنظيمية ككل وأبعادها الخمسة تُعزى إلى متغير النوع (ذكور، إناث)، وموقع المدرسة (ريف، حضر) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد من المثل والقيم الأخلاقية الحميدة التي يُفترض وجودها في طبيعة وسجية البشر مرتبطة بالوازع الديني والروحي والعادات والتقاليد غير مرتبطة بالنوع البيولوجي والاجتماعي للمعلمين أو مكان وموقع عملهم، كما أن طبيعة الأعمال التطوعية داخل المدرسة والمجتمع في عصرنا هذا قد لا يحددها النوع البيولوجي والاجتماعي للمتطوع فالرجال والنساء الآن فيها سواء، وإن كانت توجهات الإناث واستعدادهم الفطري

والوجداني الغريزي ربما أعلى في القيام ببعض الأعمال التطوعية، وتقديم يد العون والمساعدة والرعاية تجاه زميلاتهن وتلاميذهن ومدارسهن ومجتمعاتهن، إلا أنه ربما تساوي النوعين (الذكور والإناث) من المعلمين بمدارس الريف والحضر في المهام والمسئوليات والتكليفات الملقاة على عاتقهم نتيجة التوصيف الوظيفي الرسمي الموحد، بل وزيادة تلك الأعباء والمهام الرسمية في ظل المنظومة التعليمية الجديدة بالمدارس الابتدائية التي أُلقت بأعباء إضافية على جميع العاملين داخل تلك المدارس، في ظل نظام تعليمي تحكمه قوى وعوامل ثقافية واجتماعية واحده وسياسات وتشريعات تعليمية واحدة؛ أدت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين وفقاً لمتغيري (النوع، وموقع المدرسة)، وهذه ربما نتائج طبيعية ومنطقية.

### ج- نتائج حساب الفروق تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث على درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ، طبقاً لما تم الإشارة إليه بخطة المعالجة الإحصائية؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات من البيانات لمتغير (المؤهل العلمي)، واستخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية؛ لتعرف اتجاه الفروق الدالة إحصائياً (إن وُجدت)، فجاءت النتائج كالاتي:

## جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	٧٤,٧٥٠	٢	٣٧,٣٧٥	١,٩٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٧١٨,١١١	٤٦٦	١٨,٧٠٨		
	الكلية	٨٧٩٢,٨٦١	٤٦٨	-		
الكياسة	بين المجموعات	٣٩٦,٤٥٧	٢	١٩٨,٢٢٨	**٧,٧٢٣	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١١٩٦٠,٤٦٩	٤٦٦	٢٥,٦٦٦		
	الكلية	١٢٣٥٦,٩٢٦	٤٦٨	-		
يقظة الضمير	بين المجموعات	١٢٦,٢٠٤	٢	٦٣,١٠٢	*٣,٦٧٦	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	٧٩٩٨,٧٤٧	٤٦٦	١٧,١٦٥		
	الكلية	٨١٢٤,٩٥١	٤٦٨	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	٤٠٧,٠٣٠	٢	٢٠٣,٥١٥	**٧,٧٠٩	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١٢٣٠٢,٢٣٦	٤٦٦	٢٦,٤٠٠		
	الكلية	١٦٣٧,٢٦٦	٤٦٨	-		
السلوك الحضاري	بين المجموعات	٢١٦,٨١٥	٢	١٠٨,٤٠٨	*٤,٥٧١	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١١٠٥٢,٤٣٤	٤٦٦	٢٣,٧١٨		
	الكلية	١١٢٦٩,٢٤٩	٤٦٨	-		
الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية	بين المجموعات	٣٩٧٨,٠١٣	٢	١٩٨٩,٠٠٦	**٥,٥٢٨	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١٦٧٦٧٦,٢٥١	٤٦٦	٣٥٩,٨٢٠		
	الكلية	١٧١٦٥٤,٢٦٤	٤٦٨	-		

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,١) بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية ككل، وجميع أبعادها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عدا بعد "الإيثار"؛ ولمعرفة

اتجاه الفروق، تم إجراء المقارنة البعدية على مجموعات متغير (المؤهل العلمي) للمعلمين باستخدام اختبار (Scheffe)، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٢)

نتائج اختبار (Scheffe) لاتجاه الفروق بين متوسطات مجموعات (المؤهل العلمي) في سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

البعد	المجموعة	فرق المتوسطات
الكياسة	مؤهل متوسط	٠,٩٢٩- عالي غير تربوي
		*٢,٣٧- عالي تربوي
	عالي غير تربوي	٠,٩٢٩ مؤهل متوسط
		*١,٤٤- عالي تربوي
	عالي تربوي	*٢,٣٧ مؤهل متوسط
		*١,٤٤ عالي غير تربوي
يقظة الضمير	مؤهل متوسط	٠,٩٤١- عالي غير تربوي
		*١,٤٧- عالي تربوي
	عالي غير تربوي	٠,٩٤١ مؤهل متوسط
		*٠,٥٢٧- عالي تربوي
	عالي تربوي	*١,٤٧ مؤهل متوسط
		٠,٥٢٧ عالي غير تربوي
الروح الرياضية	مؤهل متوسط	١,٠٦١- عالي غير تربوي
		*٢,٤٥- عالي تربوي
	عالي غير تربوي	١,٠٦١ مؤهل متوسط
		١,٣٩- عالي تربوي
	عالي تربوي	*٢,٤٥ مؤهل متوسط

١,٣٩-	عالي غير تربوي		
٠,٦٧٥-	عالي غير تربوي	مؤهل متوسط	السلوك الحضاري
*١,٠٧٥-	عالي تربوي	عالي غير تربوي	
٠,٦٧٥	مؤهل متوسط		
١,٠٧١-	عالي تربوي	عالي تربوي	
*١,٠٧٥	مؤهل متوسط		
١,٠٧١	عالي غير تربوي		
٤,٥٧٥-	عالي غير تربوي	مؤهل متوسط	سلوك المواطنة التنظيمية
*٨,٠٧١-	عالي تربوي	عالي غير تربوي	
٤,٥٧٥	مؤهل متوسط		
٣,٤٩٦-	عالي تربوي	عالي تربوي	
*٨,٠٧١	مؤهل متوسط		
٣,٤٩٦	عالي غير تربوي		

يتضح من الجدول الخاص بنتائج اختبار شيفيه، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين ذوي المؤهل المتوسط والمعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ككل وأبعاد (الكياسة، ويقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) لصالح المعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي، كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين ذوي المؤهل العالي غير التربوي والمؤهل العالي التربوي في بعد "الكياسة" لصالح المعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي، بمعنى أن المؤهل والمستوى العلمي كان عاملاً في تحديد مستوى ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعادها باستثناء بُعد "الإيثار"؛ وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي يمتلكون المهارات والقدرات المهنية

التي تؤهلهم لممارسة سلوكيات الكياسة والحكمة واللطف واللباقة في التعامل مع الزملاء والتلاميذ والقيادة المدرسية، والتوسط بحكمة لحل المشكلات والصراعات في بيئة العمل، ولديهم يقظة الضمير المهني الحي الذي يوجههم لمساعدة الزملاء ودعمهم في الأوقات الصعبة، والمحافظة على ممتلكات المدرسة ومواردها، ويحثهم على استثمار تلك الموارد والممتلكات والحفاظ عليها وتمييزها، وأخذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وتفاخي وقوع وتكرار الأخطاء في بيئة العمل، ولعل ذلك يرجع في معظمه إلى مستوى تأهيلهم وإعدادهم مهنيًا وأكاديميًا وتربويًا بكليات التربية الذي أكسبهم خلال البرامج المقررات الدراسية وفترة الإعداد والتدريب الميداني كثيرًا من المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات التي تجعلهم على استعداد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من (الكياسة، ويقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من: (شرف، ٢٠٠٧)، و(حمزة، ٢٠١٥)، و(سمحان، ٢٠٢٠) التي أظهرت فروقًا لصالح المؤهل التربوي والأعلى، وتتفق جزئيًا مع نتائج دراسة (الشمراي، ٢٠١٨) التي أظهرت فروقًا للمؤهل العلمي في أبعاد (وعي الضمير، والكياسة، والسلوك الحضاري) لذوي المؤهل العالي التربوي، ودراسة (الظولمي، ٢٠١٩) التي أظهرت فروقًا للمؤهل العلمي في أبعاد (وعي الضمير، والروح الرياضية)، بينما تختلف مع نتائج دراسة كل من: (الشريفي، ٢٠١١)، و(الحراشنة والخرايشا، ٢٠١٢)، و(الشايح، ٢٠١٦)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، و(الحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، و(الحميدي، ٢٠١٩)، و(أبو العينين، ٢٠١٩)، و(الحري، ٢٠٢١) التي لم تظهر فروقًا لمتغير المؤهل العلمي في سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها.

#### د - نتائج حساب الفروق تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة)

للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث على درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، طبقًا لما تم الإشارة إليه بخطة المعالجة الإحصائية؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات من البيانات

لمتغير (سنوات الخبرة)، واستخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية؛ لتعرف اتجاه الفروق الدالة إحصائياً (إن وُجدت)، فجاءت النتائج كما يلي :

## جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	٤٩,٨١٩	٢	٢٤,٩١٠	١,٣٢٨	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	٨٧٤٣,٠٤٢	٤٦٦	١٨,٧٦٢		
	الكلية	٨٧٩٢,٨٦١	٤٦٨	-		
الكياسة	بين المجموعات	٢٧٤,٠٨٥	٢	١٣٧,٠٤٣	**٥,٢٨٥	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١٢٠٨٢,٨٤٠	٤٦٦	٢٥,٩٢٩		
	الكلية	١٢٣٥٦,٩٢٥	٤٦٨	-		
يقظة الضمير	بين المجموعات	٥٢٨,٢٠٥	٢	٢٦٤,١٠٢	**١٦,٢٠١	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	٧٥٩٦,٧٤٦	٤٦٦	١٦,٣٠٢		
	الكلية	٨١٢٤,٩٥١	٤٦٨	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	٣٤٣,٠٨٧	٢	١٧١,٥٤٤	**٦,٤٦٤	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١٢٣٦٦,١٧٩	٤٦٦	٢٦,٥٣٧		
	الكلية	١٢٧٠٩,٢٦٦	٤٦٨	-		
السلوك الحضاري	بين المجموعات	١٩٩,٦٩٢	٢	٩٩,٨٤٦	*٤,٢٠٣	دالة عند (٠,٥)
	داخل المجموعات	١١٠٦٩,٥٥٧	٤٦٦	٢٣,٧٥٤		
	الكلية	١١٢٦٩,٢٤٩	٤٦٨	-		
سلوك المواطنة التنظيمية ككل	بين المجموعات	٥٩٧٠,٤٩٧	٢	٢٩٨٥,٢٤٩	**٨,٣٩٦	دالة عند (٠,١)
	داخل المجموعات	١٦٥٦٨٣,٧٦٧	٤٦٦	٣٥٥,٥٤٥		
	الكلية	١٧١٦٥٤,٢٦٤	٤٦٨	-		

يتضح من نتائج الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية ككل وجميع أبعادها تُعزى لمتغير سنوات الخبرة عدا بُعد "الإيثار"؛ ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، تم إجراء المقارنة البعدية على مجموعات متغير (سنوات الخبرة) للمعلمين باستخدام اختبار (Scheffe)، ويوضحها الجدول التالي:

## جدول (٢٤)

نتائج اختبار (Scheffe) لاتجاه الفروق بين متوسطات مجموعات (سنوات الخبرة) في سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

البعد	المجموعة		فرق المتوسطات
الكياسة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	٠,٦٨٨-
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٩٥٦-
	من ٥ - ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٦٨٨
		أكثر من ١٠ سنوات	*١,٦٤٤-
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٩٥٦
		من ٥ - ١٠ سنوات	*١,٦٤٤
يقظة الضمير	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	١,١٦٥
		أكثر من ١٠ سنوات	١,١٣٠-
	من ٥ - ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١,١٦٥-
		أكثر من ١٠ سنوات	*٢,٢٩٥-
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١,١٣٠
		من ٥ - ١٠ سنوات	*٢,٢٩٥
الروح الرياضية	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	١,٥٩٠-
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٢٣٩-
	من ٥ - ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١,٥٩٠
		أكثر من ١٠ سنوات	*١,٨٢٩-
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٢٣٩
		من ٥ - ١٠ سنوات	*١,٨٢٩
السلوك	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	-١,١٩٠

الحضاري	
٠,٢٠٩-	أكثر من ١٠ سنوات
١,١٩٠	أقل من ٥ سنوات
*١,٣٩٨-	أكثر من ١٠ سنوات
٠,٢٠٩	أقل من ٥ سنوات
*١,٣٩٨	من ٥ - ١٠ سنوات
سلوك المواطنة التنظيمية	
٥,٥٦٨-	من ٥ - ١٠ سنوات
٢,٠٥٤-	أكثر من ١٠ سنوات
٥,٦٥٨	أقل من ٥ سنوات
*٧,٧١٢-	أكثر من ١٠ سنوات
٢,٠٥٤	أقل من ٥ سنوات
*٧,٧١٢	من ٥ - ١٠ سنوات

يتضح من الجدول السابق الخاص بنتائج اختبار شيفيه، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥) بين متوسطات استجابات المعلمين ذوي الخبرة من (٥ - ١٠) سنوات والمعلمين ذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات في سلوك المواطنة التنظيمية أبعادها (الكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) باتجاه المعلمين الأكثر الخبرة من عشر سنوات، أي كلما زادت سنوات الخبرة زاد مستوى ودرجة ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية المذكورة، وهذه نتيجة طبيعة لعامل الخبرة لدى المعلمين في التعامل بكياسة ولطف مع المواقف والمشكلات والزملاء والتلاميذ والقيادة وجمهور المستفيدين داخل المدرسة وخارجها، وبقظة الضمير المهني الحي، وإظهار الروح الرياضية حيال إصلاح المشكلات وتصحيح الأخطاء غير المقصودة أثناء العمل المدرسي، وإظهار التسامح تجاه النقد الموضوعي من الزملاء والقيادة وغيرهم من منتسبي المدرسة، كما يلاحظ أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة أكثر التزاماً وانضباطاً بقوانين العمل وقواعده ومواعيده، وأكثر حرصاً ومحافظة على ممتلكات المدرسة ومواردها، ويتمتعون بالسلوك الحضاري والمظهر اللائق بمهنة المعلم، والتمثيل المشرف للمدرسة في جميع المحافل على المستويات كافة، كما تجدهم فاعلين في الاجتماعات المدرسية، مقدمين للنصح والإرشاد والمقترحات التطويرية المستندة إلى تراكمية الخبرة،

وتراهم معترزين مفتخرين بالانتماء للمدرسة، وساعين لتحسين صورتها وسمعتها، ومدافعين عنها عندما ينتقدها الآخرون.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من: (الحراشنة والخريشا، ٢٠١٢)، و(حمزة، ٢٠١٥)، و(الصمعاني، ٢٠٢٠)، و(الحربي، ٢٠٢١) بينما تختلف مع نتائج دراسة كل من: (الشريفي، ٢٠١١)، و(الشايح، ٢٠١٦)، و(إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧)، و(درادكة، ٢٠١٧)، و(الليحياتي وآخرون، ٢٠١٧)، و(الشمراي، ٢٠١٨)، و(الظويلمي، ٢٠١٩)، و(أبو العنين، ٢٠١٩)، و(مهران، ٢٠٢٠)، وتختلف جزئياً مع نتائج دراسة (شرف، ٢٠٠٧) التي أظهرت فروقاً في الخبرة لصالح الأقل خبرة (١ - ٥) سنوات، ودراسة (نوح، ٢٠١٢) التي أظهرت عدم وجود فروق لمتغير الخبرة في جميع أبعاد المواطنة التنظيمية عدا "الروح الرياضية" فكانت فيه فروق لصالح المعلمين الأكثر خبرة.

وقد يعزى عدم وجود فروق دالة إحصائية في بعد "الإيثار" وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمعلمين، أن الإيثار كفضيلة وقيمة أخلاقية حميدة قد لا تختلف في ممارستها تبعاً للمؤهلات العلمية والمستوى الدراسي، أو الخبرة وسنوات الخدمة، فمعظم المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم ومستوى خبرتهم يسعون -بقدر الإمكان- وفي ظل الأعباء المتزايدة بتوجه الدولة نحو التطوير لمنظومة التعليم بتلك المدارس إلى مساعدة بعضهم البعض، وتبادل المعلومات والمعارف المهنية والخبرات، والتناصح فيما بينهم، وتقديم الدعم والإرشاد من المعلمين القدامى للمعلمين الجدد ومساعدتهم للقيام بمهامهم الوظيفية، ومن ثم يسعى الكثير من المعلمين ليكون قدوة في الإيثار لزملائهم وتلاميذهم وجميع منتسبي المدرسة، فالإيثار كقيمة أخلاقية ربما لا يرتبط مباشرة بالمستوى والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمعلم بقدر ما يرتبط بتنظيمه القيمي والأخلاقي وضميره المهني. وتتفق هذه النتيجة فيما يخص متغير المؤهل العلمي مع دراسة (حمزة، ٢٠١٥)، و(الظويلمي، ٢٠١٩)، وفيما يخص متغير سنوات الخبرة، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (الشمراي، ٢٠١٨)، و(الحميدي، ٢٠١٩)، بينما تختلف مع تلك الدراسات - المشار إليها سابقاً- والتي أظهرت فروقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في سلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعادها التي من بينها بُعد "الإيثار".

**ملخص نتائج الدراسة الميدانية:**

يمكن إجمال نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- ١- وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وجميع أبعادها لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا من وجهة نظر المعلمين ماعدًا بعد "خدمة وتنمية المجتمع" جاء بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد تنازليًا (القيم الأخلاقية، التمكين والدعم المهني، خدمة وتنمية المجتمع).
- ٢- وجود درجة ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعادها لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا، وجاء ترتيب الأبعاد تنازليًا (يقظة الضمير، الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).
- ٣- وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة دالة إحصائيًا بين درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها ودرجات ممارسة معلمي تلك المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة.
- ٤- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها الثلاث تُعزى إلى متغير النوع.
- ٥- وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ككل وبعد "التمكين والدعم المهني" تُعزى لموقع المدرسة لصالح مديري مدارس الحضر، ولم تظهر فروق لمتغير موقع المدرسة في بُعدي "القيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع".
- ٦- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة ككل وبعدي "القيم الأخلاقية، وخدمة وتنمية المجتمع" تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين، في حين وُجدت فروق دالة إحصائيًا حول بُعد "التمكين والدعم المهني" بين المعلمين ذوي المؤهل المتوسط والمؤهل العالي غير التربوي في اتجاه المعلمين ذوي المؤهل العالي غير التربوي.

٧- وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها الثلاثة تُعزى لسنوات الخبرة بين المعلمين ذوي الخبرة من خمس إلى عشر سنوات والمعلمين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات لصالح المعلمين الأكثر خبرة من عشر سنوات.

٨- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة تُعزى إلى متغير النوع (ذكور، إناث)، أو موقع المدرسة (ريف، حضر).

٩- وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية ككل، وأبعادها (الكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بين المعلمين ذوي المؤهل المتوسط والمؤهل العالي التربوي وكذا في بعد "الكياسة" بين المعلمين ذوي العالي غير التربوي والمعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي وكلها في اتجاه المعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي، في حين لا توجد فروق دالة إحصائيًا في بعد "الإيثار" تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

١٠- وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية ككل، وأبعادها (الكياسة، وبقظة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين المعلمين ذوي الخبرة من خمس إلى عشر سنوات والمعلمين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات لصالح المعلمين الأكثر الخبرة، في حين لا توجد فروق دالة إحصائيًا في بعد "الإيثار" تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### القسم الخامس

مقترحات إجرائية لتفعيل ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا

للقيادة الخادمة في ج.م.ع لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه

في ضوء ما جاء بالإطار النظري للبحث ودراساته السابقة، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وأبعادها ومستوى سلوك

المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين، وفي ضوء نتائج درجة ممارسة مديري تلك المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها، ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وترتيبها تنازلياً، ونتائج الفروق والأثر التي تُعزى لمتغيرات البحث الديمغرافية (النوع، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في درجة القيادة الخادمة للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، يمكن عرض مجموعة من المقترحات الإجرائية لتفعيل ممارسات مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وأبعادها؛ لتعزيز وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها، إجابة عن السؤال الثامن والأخير من أسئلة البحث، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً- مقترحات إجرائية لتفعيل ممارسة بُعد "خدمة وتنمية المجتمع" لدى مديري المدارس، من خلال:**

١- توعية مديري المدارس بنمط القيادة الخادمة وأبعادها وأهميتها وخصائصها، وكيفية تطبيقها عملياً بالشكل الصحيح لتحسين وظيفة المدرسة وقيادتها في خدمة وتنمية المجتمع، وأداء مسؤوليتها المجتمعية تجاه خدمة المجتمع وقضاياها والإسهام في حل مشكلاته، **وذلك من خلال:** عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات ومؤتمرات وملتقيات، ومحاضرات؛ لتوعية وتدريب مديري المدارس على توظيف وتطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودورها في خدمة وتنمية المجتمع.

٢- تأهيل مديري المدارس الابتدائية وتشجيعهم على إقامة علاقات وفتح قنوات للاتصال والتواصل مع أعضاء ومؤسسات المجتمع المدني، وعقد شراكات مجتمعية مع تحت إشراف مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية، **وذلك من خلال:** تسهيل إجراءات عقد برتوكولات التعاون، وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية والملتقيات التعريفية التي تجمع بين قادة المدارس وقادة مؤسسات المجتمع المدني، وتكريم المدارس ذات الدور الفعال في المجتمع ومنح امتيازات ومكافآت لقياداتها الإدارية؛ بما يشجع المدارس الأخرى وقياداتها على تقديم خدمات متميزة في مجال خدمة وتنمية المجتمع المحلي.

٣- تحديث التوصيف الوظيفي لمديري المدارس وأعضاء مجلس إدارتها، بما يتضمن وتحديد واضح لأدوار ومسئوليات الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية المجتمع، واستحداث

قطاع لخدمة وتنمية المجتمع بالإدارات التعليمية، وتعيين وكيلاً للمدرسة لخدمة وتنمية المجتمع ضمن مجلس إدارة المدرسة أسوة بما هو متبع في الجامعات، ويتفرع من هذه الوكالة لجنة "خدمة المجتمع وتنمية البيئة المدرسية"؛ لتحسين أداء المدرسة وقيادتها لدورها الخدمي تجاه المجتمع الداخلي، ودعم أوامر الشراكة المجتمعية لخدمة وتنمية المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

٤- تدريب المديرين على مهارات التخطيط الاستراتيجي والمستقبلي لخدمة المجتمع المدرسي والمحلي، وإشراك المعلمين وأصحاب المصلحة والمستفيدين من الطلاب والعاملين وأولياء الأمور وبعض أعضاء المجتمع المدني في بناء خطط ورؤى مدرسية إستراتيجية مستقبلية لخدمة وتنمية المجتمع؛ بما يشجع ويعزز الدور المجتمعي للمعلمين، ويقيم علاقات وقنوات تواصل وشراكة فعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وذلك من خلال: عقد الدورات وورش العمل التدريبية، والندوات واللقاءات والمحاضرات في هذا المجال، وتشكيل لجان أو وحدات للتخطيط الإستراتيجي وخدمة المجتمع بالمدارس، مع اعتبار مستوى مهارات التخطيط الإستراتيجي وخدمة المجتمع ضمن معايير تعيين وترقية مديري المدارس.

٥- تفعيل دور القيادات التربوية ومسئولي التعليم في نشر ثقافة العمل التطوعي وخدمة المجتمع بين مديري المدارس الابتدائية تبصيراً لهم بالدور الخدمي المجتمعي وتشجيعاً لهم لتفعيل مبادئ الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي والإسهام في حل مشكلاته، وذلك من خلال الزيارات التوجيهية، وأثناء الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية والقومية، والعمل على إنشاء نظام عادل للمكافآت والحوافز المادية والتقديرية المعنوية لتكريم رواد العمل التطوعي والمجتمعي من مديري المدارس بتخصيص يوم ومحفل سنوي للتكريم وتخصيص جائزة (القائد الخادم)، و(المعلم الخادم)، و(الطالب الخادم) على مستوى مديريات التربية والتعليم وإداراتها ومدارسها؛ بما يسهم في تفعيل دور المدرسة وقيادتها ومنسوبيها في خدمة وتنمية المجتمع، ويؤكد المسؤولية المجتمعية للمدرسة تجاه المجتمع ومؤسساته وقضاياها ومشكلاته.

٦- حث ودعم مديري المدارس لتلبية احتياجات المجتمع المدرسي، وتوطين ونشر ثقافة العمل المجتمعي الجماعي التطوعي بين أفراد المجتمع المدرسي (معلمين وعاملين

وظلاب)، وتشجيع المشروعات والمبادرات التطوعية داخل المدرسة وبالمجتمع الخارجي، **وذلك من خلال:** الإعلان عن مسابقات للتميز لاختيار أفضل مدرسة في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وإقامة المعسكرات البيئية، وتوظيف وسائل الإعلام التربوية المختلفة، وعقد المؤتمرات والندوات العلمية، والمحاضرات والملتقيات والدورات التدريبية؛ لنشر ثقافة العمل المجتمعي والتطوعي.

٧- تشجيع مديري المدارس على الانضمام لعضوية الجمعيات الأهلية واللجان التطوعية وربطها بالتربوي، مع تقديم التشجيع والتعزيز والدعم المعنوي للمتطوعين من القيادات المدرسية والمعلمين والإشادة بهم.

٨- غرس مفهوم وسلوكيات القيادة الخادمة وخاصة خدمة وتنمية المجتمع بالمؤسسات التعليمية من خلال التوعية وتضمينها في المناهج الدراسية، أو من خلال تأسيس وحدة/ لجنة للعمل التطوعي داخل المدرسة بقيادة مديرها تتولى نشر ثقافته ورسم وتحديد خطته وسياساته وأهدافه وأنشطته وتذليل صعوباته.

**ثانياً- مقترحات إجرائية لتفعيل بُعد "التمكين والدعم المهني" لدى مديري المدارس، وذلك من خلال:**

١- تدريب مديري المدارس الابتدائية (خاصة مديري مدارس الريف) على ممارسة أنماط قيادية تشاركية ديمقراطية، وحثهم على تفعيل مبادئ مشاركة القيادة لتمكين المعلمين والعاملين في القيادة وصنع القرارات المدرسية، وتقبل مقترحاتهم ومبادراتهم التطويرية المتميزة، وتقويضهم قدرًا مناسبًا من السلطات والصلاحيات ومساحة من الحرية والاستقلالية في إنجاز مهامهم الوظيفية تسمح لهم بالإبداع الوظيفي، وتفعيل مشاركتهم البناءة في إعداد الخطط الإستراتيجية للمدرسة وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية في ظل مناخ تنظيمي فعال.

٢- تشجيع مديري على تفعيل نمط الإدارة اللامركزية، وتوسيع نطاق مشاركة المعلمين في أنشطة الإدارة المدرسية الإشرافية والتوجيهية، ودعم العمل الجماعي، وتفعيل فرق العمل الجماعية المدارة ذاتيًا، والاستماع للمعلمين، ومنحهم صلاحيات وتقويضهم سلطات تساعدهم على الإبداع والابتكار في أداء المهام الأساسية وسلوكيات المواطنة

التنظيمية التطوعية، وتعزيز دور مجلس الأمناء ولجان وفرق المعلمين في التخطيط، والقيادة، وصنع واتخاذ القرارات.

٣- تأهيل مديري المدارس لبناء مجتمعات ومنظمات تعلم مهنية من خلال تبني مُدخل التعلم التنظيمي داخل المدارس، وتقديم خلاصة تجاربهم المهنية القيادية والتدريسية للمعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال الزيارات الصفية والاجتماعات الفنية والتوجيهية؛ بما يساعدهم في أداء المهام الوظيفية بطريقة إبداعية، وحث المعلمين القدامى وتشجيعهم لتقديم النصح والإرشاد والتوجيه وخلاصة التجارب للمعلمين الجدد من خلال المناقشات والزيارات الفنية والاجتماعات الرسمية وغيرها كفرصة لتبادل المعارف والمهارات والخبرات المهنية والحياتية، وغرس حب الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال التعليمي لدى منتسبي المدرسة.

٤- توجيه مديري المدارس لتفعيل دور وحدة التدريب والجودة بالمدرسة في مجال التمكين والدعم المهني، وإتاحة فرص التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة تحت قيادتهم وإشرافهم ودعمهم وتوجيههم، ومن خلال ترشيح معلمين ذوي خبرة لإلقاء ندوات متخصصة، وعقد دورات تدريبية وورش عمل، أو استقطاب أساتذة التربية من أعضاء هيئة التدريس لتقديم مثل هذه الندوات والدورات التدريبية داخل المدرسة.

٥- تفعيل دور مديري المدارس في توعية المعلمين بأساليب النمو المهني الذاتي في مجال التدريس وخدمة المجتمع، والتمكين الإداري والمهني في ظل عصر المعرفة والمعلوماتية مع سهولة الوصول إلى مصادر المعرفة المختلفة في عصر الرقمنة.

٦- تشجيع مديري المدارس على تحقيق العدالة في تقديم فرص التنمية المهنية للمعلمين دون تمييز، مع زيادة فرص الدعم المهني للمعلمين المبتدئين، ومساندتهم بتقديم النصح والإرشاد وخلاصة التجارب والخبرات المهنية، وذلك من خلال إنشاء موقع وصفحة إلكترونية للمدرسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي تحت إشراف قيادة المدرسة تدعم عملية التنمية المهنية المستمرة، وتوفر مصادرها المختلفة.

ثالثاً- مقترحات إجرائية لتفعيل ممارسة بُعد "القيم الأخلاقية" لدى مديري المدارس، وذلك من خلال:

١- إرساء وتفعيل دعائم دستور أخلاقي للقيادة المدرسية في ظل المتغيرات المعاصرة والمستقبلية المختلفة، والتركيز على البعد الأخلاقي القيمي للقيادة الخادمة من (إيثار،

وتواضع، وصدق، وتسامح، وتعاون، وتقدير الآخرين ومحبتهم، وإنكار الذات... إلخ)، وحث القيادة المدرسية على الالتزام به أولاً كقدوة ونموذج قيادي أخلاقي خدمي، وغرسه في جميع أفراد المجتمع المدرسي؛ مما يجعل المدرسة مؤسسة أخلاقية خدمية متمسكة بالقيم الإيجابية والمبادئ والعلاقات الإنسانية في ظل نظام تقييم ومحاسبية عادل يضمن توافر وممارسة قيم وأخلاقيات مهنة التدريس الراقية بالمجتمع المدرسي.

٢- تأسيس لجنة "أخلاقيات القيادة المدرسية" بقطاع أو مرحلة التعليم الابتدائي بكل إدارة تعليمية برئاسة مدير القطاع وإشراف مدير الإدارة التعليمية؛ لمتابعة مدى التزام مديري المدارس الابتدائية بالدستور الأخلاقي للمهنة، والفصل فيما قد يظهر من مخالفات أخلاقية داخل المجتمع المدرسي، وذلك في ضوء القوانين واللوائح والقرارات المنظمة، والعمل على قياس أثر هذا الدستور الأخلاقي على السلوكيات التنظيمية للمديرين والمعلمين بصفة دورية مستمرة، واعتبار نتائج هذا التقييم جزءاً من متطلبات الترقى وتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين بالمدارس.

٣- حث القيادات التربوية لتقديم التكريم المادي والتشجيع المعنوي للقيادات المدرسية ذات الالتزام الأخلاقي كقدوة ونماذج مشرفة بتخصيص جائزة (الفائد الأخلاقي) على مستوى مديريات التربية والتعليم وإداراتها ومدارسها لتعزيز الالتزام الأخلاقي والقيم الإنسانية والتقدير بالمثل العليا لدى مديري المدارس ويمكن اتباع ذلك على مستوى المعلمين والطلاب (المعلم الخلاق)، و(الطالب المثالي) كقيادة المستقبل.

٤- الاهتمام بالمعايير الأخلاقية عند اختيار وتعيين مديري المدارس، والتأكد من قدرتهم على التصرف بأخلاق والتمسك بالقيم والمبادئ في تعاملاتهم اليومية مع منتسبي المدرسة وأصحاب المصلحة من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته ذات الصلة.

٥- تنمية مهارات الاستماع والإصغاء الجيد، وقيم الإيثار والتعاطف والتواضع وإنكار الذات لدى مديري المدارس كقدوة أخلاقية، وتشجيعهم على تقديم المصالح العامة للمدرسة وأعضائها على مصالحهم الشخصية، والعمل على نشر القيم الإيجابية وروح المحبة والألفة والمودة بين منتسبي المدرسة، والاهتمام بنجاحهم؛ بما يوفر مناخ مدرسي اجتماعي عائلي

يسهم في خدمة ونجاح المجتمع المدرسي وتطوير وتنمية المجتمع المحلي، وذلك من خلال الندوات، والمؤتمرات، والمحاضرات، واللقاءات التوعوية من قبل المتخصصين.

٦- تنمية دور القيادة المدرسية في غرس روح التعاون والتكافل والتضامن الاجتماعي وتعميق الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين من خلال إنشاء "صندوق الزمالة" لدعم المعلمين وأفراد المجتمع المدرسي في مناسباتهم الاجتماعية على اختلاف أنواعها.

#### رابعاً- مقترحات إجرائية لتعزيز وتنمية "السلوك الحضاري" لدى المعلمين:

وذلك من خلال دور القيادة المدرسية المهم في تنمية سلوكيات حضارية لدى المعلمين، وأهمها: المشاركة الفعالة والبناءة للمعلم في مسئولية تطوير المدرسة وتحسين صورتها ومكانتها في المجتمع، والمحافظة على سمعتها أمام الآخرين، والدفاع عن المدرسة والاعتزاز والافتخار بالانتماء إليها، وأن يكونوا قدوة حسنة ونموذجاً مشرفاً لمهنتهم ومدرستهم عند تمثيلها في المحافل والاجتماعات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية، وتنمية سلوك المبادرة والمشاركة في تقديم مقترحات ومبادرات تطويرية وأعمال وأنشطة تطوعية لتحسين الأداء المدرسي ودعم قدرة المدرسة على التنافسية والبقاء والاستمرارية، وإذكاء الفضول وحب الاستطلاع والمتابعة لكل ما هو جديد حول المهنة والمدرسة؛ للإسهام بدور فعال في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، ومن ثم تحقيق طموحات وغايات وأهداف المجتمع في المجال التربوي والتعليمي، ودعم عملية التنمية المستدامة بالمجتمع المصري، ويمكن تعزيز وتنمية هذه السلوكيات من خلال:

- ١- التوعية بتلك السلوكيات عبر الوسائل المختلفة من إعلام تربوي بالمدرسة وإذاعتها الصباحية، ووسائل الإعلام المسموع والمرئي والمقروء.
- ٢- عقد الندوات والمؤتمرات التثقيفية والتوعوية، وورش العمل والدورات التدريبية، واللقاءات والمحاضرات المتخصصة.
- ٣- وضع مؤشرات لتقييم السلوكيات - المشار إليها- لدى قيادة المدرسة والمعلمين وأيضاً الطلاب والعاملين.
- ٤- تخصيص تكريم ومكافآت معنوية للمعلم المثالي في هذا السلوك الحضاري - في ضوء مؤشرات التقييم- على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية ومديرية التربية

والتعليم بالمحافظة، والأخذ بالاعتبار تمكينه في القيادة ومنحه ميزة وأفضلية مستقبلاً عند المفاضلة بينه وبين أقرانه.

**خامساً- مقترحات إجرائية لتعزيز وتنمية سلوك "الروح الرياضية" لدى المعلمين:**  
 للقيادة المدرسية وأنشطتها الهادفة وممارساتها الإدارية والتنظيمية الإيجابية دور مؤثر في دعم وتنمية سلوكيات الروح الرياضية لدى المعلمين، **وأهمها:** تأصيل شجاعة وثقافة الحوار والاعتذار الفوري عند الخطأ، والتحمل والصبر على متاعب ومضايقات الزملاء وضغوط العمل، وتقبل والإحباطات والمعوقات التنظيمية العَرَضية دون تذمر أو شكوى، وتنمية قدرات المعلمين على تقبل النقد البناء من الإدارة والزملاء - وأحياناً من التلاميذ- بصدر رحب، والتغاضي عن بعض الإساءات غير المقصودة لصالح العمل، وتقليل حجم الشكاوى والتظلمات المستمرة، وتدريب المعلمين على الاهتمام والتركيز على الإيجابيات وعدم تصيد الأخطاء، وتقبل المساءلة والمحاسبية، وإظهار التسامح والاحترام للجميع حتى في أوقات التوتر وضغط العمل، **ويمكن تعزيز وتنمية هذا السلوك من خلال:**

١- وضع معايير لاختيار المعلمين في ضوء الكفاءة الأخلاقية والمهنية والتربوية، وكذلك معايير اختيار القيادات المدرسية التي تساعدهم في تحقيق هذا الفكر والسلوك وتطويره داخل المجتمع المدرسي، وجعله ثقافة مدرسية وأسلوب حياة داخل المدرسة وخارجها.

٢- تهيئة الظروف والمناخ التنظيمي والعوامل والممارسات الإدارية والتنظيمية العادلة والديمقراطية التي تعزز ظهور هذا السلوك.

٣- مشاركة الإخصائي الاجتماعي والنفسي في تقديم الدعم والنصح والتوعية بأهمية ممارسة هذا السلوك لجميع منتسبي المدرسة وخاصة المعلمين.

**سادساً- مقترحات إجرائية لتعزيز وتنمية سلوك "الإيثار" لدى المعلمين:**  
 يعد تنمية هذا السلوك كفضيلة خُلقية لدى المعلمين في غاية الأهمية، فمن خلال الدور المُتعلّم والمُكتسب بالنمذجة ومحاكاة المعلمين للقائد المدرسي كنموذج خدمي أخلاقي يتصف بسلوكيات الإيثار ويفرسها في المعلمين، **وأهمها:** تقديم المصالح العامة على المصلحة الشخصية، ودعم نجاح المعلمين والاعتراف بفضلهم ودورهم في نجاح

المدرسة، ويهتم بغرس وتنمية تلك السلوكيات الإيجابية التطوعية لدى المعلمين لمساعدة زملائهم- وخاصة المبتدئين منهم- وحل مشكلاتهم، ونصحهم وتوجيههم، وتزويدهم بالمعلومات والخبرات المهنية المناسبة في أداء مهامهم وأعمالهم، وبالإضافة للتعليم واكتساب هذا السلوك بالتمذجة التي يقدمها قائد المدرسة كنموذج ومثال وقدوة أخلاقية، **ويمكن تعزيز وتنمية سلوك الإيثار لدى المعلمين من خلال :**

- ١- عقد ندوات وبرامج دينية وثقافية في موضوع أخلاق المهنة وفضيلة الإيثار والحث على البذل والعطاء دون انتظار المقابل.
- ٢- عقد المؤتمرات والملتقيات الدورية حول أخلاقيات مهنة الإدارة والتدريس.
- ٣- تفعيل دور وسائل الإعلام التربوي بالمدرسة في إذكاء روح الإيثار والتعاون بين جميع منتسبي المدرسة وخاصة المعلمية من إجلاء غايات وأهداف المدرسة على المصالح الشخصية.

**سابعاً- مقترحات إجرائية لتعزيز وتنمية سلوك "الكياسة" (الحكمة واللباقة واللطف) لدى المعلمين:** وذلك من خلال دور القيادة المدرسية في تدريب وتشجيع المعلمين على ممارسة سلوك الكياسة واللباقة والحكمة واللطف في التعاملات داخل المجتمع المدرسي وخارجه كأحد المكونات والأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية، ولقيادة المدرسية دور مهم في تعزيز هذا السلوكيات **ومن أهمها:** تشجيع المعلمين على التعامل بالحكمة والفتنة لمنع وتفاىد المشكلات المدرسية وأخطاء العمل المتكررة، والعمل على حلها وإصلاحها حال وقوعها، ومراعاة واحترام خصوصيات العمل وحقوق ومشاعر الزملاء، والتوسط بحكمة لحل الخلافات والصراعات بين الزملاء، والمبادرة بتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم في المواقف والأوقات الصعبة داخل المدرسة وخارجها، وبالإضافة لدور القيادة المدرسية، **يمكن تعزيز وتنمية هذا السلوكيات لدى المعلمين من خلال:**

- ١- تقديم برامج تدريبية توعوية إرشادية لتعزيز هذا السلوك داخل المدرسة بين القيادة والزملاء من المعلمين والتلاميذ وخارج المدرسة في التعامل مع أولياء الأمور وأصحاب المصلحة والمستفيدين.
- ٢- تفعيل دور الإخصائي الاجتماعي والنفسي وبرامجه الإرشادية والتوعوية في هذا المجال.

٣- عقد اللقاءات والمنتديات حول مشكلات المجتمع المدرسي والمحلي السلوكية، وكيفية التعامل معها ومواجهتها بالطرائق العلمية والتربوية السليمة.

**ثامناً- مقترحات إجرائية لتعزيز وتنمية سلوك "يقظة الضمير" لدى المعلمين:**

تلعب القيادة المدرسية دوراً بارزاً في إحياء وإذكاء وإنعاش وإيقاظ الضمير المهني لدى المعلمين كبعدٍ أساسيٍّ وحاكمٍ في تكوين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وذلك من خلال سلوك القيادة كنموذج للضمير المهني الحي، ومن أهمها: تحفيز المعلمين للعمل بإتقان وتقان وإخلاص مع الالتزام التام بقوانين وقواعد العمل ومواعيده الرسمية، وعدم التغيب إلا للضرورة القصوى، وإنجاز المهام الوظيفية بالكيفية المطلوبة والوقت المحدد، والمحافظة على موارد وممتلكات المدرسة وحسن استثمارها باعتبار المدرسة بيته الأول يعد الضمير المهني لدى المعلمين، وبالإضافة لذلك يمكن تعزيز وتنمية هذا السلوك من خلال:

- ١- النصح الدائم من قبل القيادات، وعقد لقاءات وأنشطة إشرافية توجيهية تعرض أمثلة حية ومعاصرة لمعلمين مخلصين أسهموا في رقي مدارسهم ومجتمعاتهم، وإقامة لقاءات معهم وعرض سيرهم الذاتية كنماذج للضمير المهني الحي.
- ٢- العمل على غرس وتنمية سلوك الرقابة والمحاسبية الذاتية (الضمير) والتقويم الذاتي لدى المعلم كأسلوب للنمو المهني ويقظة الضمير.
- ٣- عقد ندوات وملتقيات ومحاضرات حول أخلاقيات مهنة التعليم والضمير المهني وإتقان العمل كفضائل أخلاقية.

**تاسعاً- مقترحات إجرائية لتفعيل وتنمية العلاقة بين القيادة الخادمة للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع:** في ضوء ما طرحه البحث من تأطير نظري، وما عرضه من نتائج لدراسات وبحوث سابقة حول العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وما توصل إليه من نتائج ميدانية حول وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها؛ فلن تنمو وتقوى هذه العلاقة إلا من خلال الآليات والإجراءات الآتية:

١- وضع ميثاق أخلاقي يضم مبادئ وقيم وسلوكيات القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية؛ يتم من خلاله نشر ثقافة وممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المجتمع المدرسي، والتوعية بفوائدها وآثارها الإيجابية، وتنمية المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطبيقها وترسيخ ممارستها لدى مديري المدارس الابتدائية ومعلميها، وذلك من خلال: عقد الندوات والمؤتمرات العلمية والمحاضرات التوعوية، والتدريب عن طريق ورش العمل والدورات التدريبية والبرامج الإرشادية والتوعوية، والنشرات والمطويات ودور جماعة الإعلام التربوي بالمدرسة، وتفعيل دور الإخصائي النفسي والاجتماعي بالمدرسة وجلساته وبرامجه الإرشادية والتوعوية في دعم تطبيق الميثاق الأخلاقي، اعتمادًا على نتائج البحوث التربوية الإجرائية في هذا المجال؛ لتوضيح كيفية تطبيق وممارسة أبعاد القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية عمليًا لدى المديرين والمعلمين، والاهتمام منذ البداية بهذا المجال ضمن برامج إعداد المديرين والمعلمين على مستوى المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا بكليات التربية، ومن خلال التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة أثناء الخدمة بوحدة التدريب والجودة.

٢- تشجيع مديري المدارس الابتدائية على تهيئة مناخ وبيئة مدرسية وثقافة تنظيمية داعمة مناسبة تسودها أجواء الود والمحبة والألفة والتعاون والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المجتمع المدرسي، وذلك من خلال ممارسات إدارية تشاركية ديمقراطية، وتحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها (توزيعية وإجرائية وتفاعلية) في تحديد وتوزيع المهام والمسئوليات والأدوار الفنية والإدارية والتنظيمية وفي التعاملات والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع المدرسي من المعلمين، وتقديم الدعم التنظيمي لتعزيز القيم الأخلاقية والعلاقات الإنسانية بين العاملين؛ وبما يحقق الرضا الوظيفي وجودة الحياة المدرسية والوظيفية للمعلمين، ويدعم ويعزز ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- وضع إطار معياري لاختيار مديري المدارس ومعلميها وتقييمهم وترقيتهم، يشمل معايير ومهارات وكفايات أخلاقية وإنسانية واجتماعية ومهنية وتربوية مناسبة لوظيفة القيادة ولمهنة التعليم كمهنة سامية وتتضمن هذه المعايير أبعاد القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع إعطاء أهمية لمستوى المؤهلات العلمية عند اختيار

مديري ومعلمي المدارس؛ لتشجيع مديري ومعلمي المدارس للحصول على درجات الدراسات العليا؛ بما يصقل مهاراتهم ومعارفهم وقيمهم في ممارسة العمل الإداري والتدريسي.

٤- إنشاء وتأسيس وحدة/ لجنة " أخلاقيات القيادة والمواطنة التنظيمية" على مستوى المدارس والإدارة التعليمية، ومديرية التربية والتعليم بالمحافظة؛ هدفها دعم تطبيق نمط القيادة الخادمة وتعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى منتسبي المدرسة، والمتابعة والمساءلة والمحاسبية عند الإخلال بميثاق الشرف الأخلاقي للمهنة.

٥- تأسيس نظام تحفيزي؛ لتشجيع المديرين والمعلمين - وخاصة الجدد والمبتدئين- لممارسة القيادة الخادمة والعمل الخدمي المجتمعي وسلوك المواطنة التنظيمي التطوعي، **وذلك من خلال** التعزيز والتحفيز المعنوي (الشهادات والدرع التشجيعية والتقديرية والتكريمات في المحافل والمناسبات المختلفة)، وتضمين أسماء المتميزين خدمياً وأخلاقياً وتنظيمياً في نشرات وقوائم التكريم ورفعها على المواقع الرسمية لوزارة التربية والتعليم ومديرياتها وإدارتها التعليمية ومدارسها على مستوى الجمهورية؛ ليكونوا أسوة حسنة وقوة طيبة لزملائهم تدفعهم لممارسة سلوكيات قيادية خدمية وتطوعية تفيد المدرسة والمجتمع.

٦- الاستفادة من المعلمين ذوي الخبرات التربوية الطويلة ضمن "لجنة الحكماء" داخل المدارس لدعم ممارسة القيادة المدرسية لأبعاد القيادة الخادمة، ومساعدة الزملاء الأقل خبرة والمعلمين الجدد والمبتدئين وذوي المؤهلات غير التربوية وتمكينهم ودعمهم مهنيًا، وتشجيعهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كمنادج ومُثل وقنوات طيبة تسهم في غرس روح الإيثار والالتزام الخُلقي والضمير المهني والسلوك الحضاري ونشر روح المحبة والتسامح والتعاون والعمل الجماعي بين جميع منتسبي المدرسة.

٧- تحديث البرامج والدورات التدريبية المقدمة من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين، وما تتضمنه من مهارات في مجال القيادة المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين بما يتواءم والفكر الإداري المعاصر والمداخل القيادية الحديثة كالقيادة الخادمة، والربط نظرية وتطبيقاً بينها وبين السلوكيات التنظيمية الإيجابية المنشود توافرها لدى القيادة والمعلمين كسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٨- تدريب مديري ومعلمي المدارس الابتدائية، بكافة مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي قومي يتضمن عقد ورش عمل تطبيقية حول كيفية توظيف أبعاد القيادة الخادمة وسمات القائد الخادم في ممارسة العمل الإداري والوصفي، وتصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية، وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للمديرين والمعلمين، وتشارك حداث التدريب والجودة بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية، ومراكز التدريب والتنمية المهنية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، وبمشاركة ودعم من أعضاء هيئة التدريس التربويين بتخصصاتهم المختلفة - ولا سيما المتخصصين في مجال الإدارة التربوية- بكليات التربية كجهة استشارية من الخبراء، بالإضافة للاستعانة بهم لإلقاء المحاضرات والندوات التوعوية والتثقيفية وعقد الدورات وورش العمل التدريبية جنباً إلى جنب مع الكفاءات التدريبية من الوزارة والأكاديمية المهنية، وتشجيع مشاركة المديرين والمعلمين في بحوث الفعل الإجرائية، والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال.

٩- إعداد دليل عملي استرشادي يساعد المديرين والمعلمين في ممارسة وتوظيف القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق غايات وأهداف المدرسة، واعتماد مؤشرات قياس شاملة لتقييم مدى ممارسة المديرين والمعلمين لأبعاد القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء الاستفادة من النماذج العالمية - يمكن اعتماد النموذج والأداة المقدمة في البحث الحالي بعد عرضها مرة أخرى لمراجعتها وتنقيحها وتحكيمها على يد الخبراء التربويين في المجال- والاستفادة من نتائج هذا التقييم في تقديم التغذية الراجعة للمحافظة على مستوى القيادة الخادمة وسلوك المواطنة والتنظيمية وتقديم آليات لدعمها وتعزيزها وتحسينها باستمرار ؛ بما يُحسن أداء منظومة العمل المدرسي بجميع جوانبها، ويدعمها في تنفيذ التطوير التعليمي الذي تنشده الدولة والوزارة بهذه المدارس.

١٠- توسيع نمط الإدارة اللامركزية - كمتطلب سابق- لإعطاء مزيد من الصلاحيات التي تُمكن مديري المدارس من تفعيل نمط القيادة الخادمة ومبادئها لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتهيئة الظروف والبيئة المدرسية لظهور الأدوار التطوعية، والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية وتعديل السلوكيات السلبية داخل المجتمع المدرسي.

١١- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث الميدانية لدراسة وبحث العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية خاصة، وبمراحل التعليم المصري المختلفة بجميع المحافظات وفي ضوء محددات ونظريات القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، وطبقاً لعوامل ديمغرافية أخرى متنوعة (التخصص، والدورات التدريبية، العمر، الحالة الاجتماعية والاقتصادية...إلخ) لدى المديرين والمعلمين وغيرهم من الموارد البشرية، والاستفادة من نتائجها؛ حيث إن نتائج البحث الحالي مقيدة بحدوده الموضوعية والجغرافية والبشرية والزمنية - المشار إليها بالإطار العام للبحث- ولا يمكن تعميمها، كما أن الدراسات وخاصة المصرية في هذا المجال المهم والحيوي من الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية تكاد تكون نادرة وبحاجة إلى محاولات وجهود بحثية للاستفادة من مدخل القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية كاتجاهات ومداخل إدارية حديثة؛ وعليه وختاماً يقترح البحث فيما يلي بعض البحوث والدراسات المستقبلية التي قد تسد الفجوة والندرة البحثية في هذا المجال الحيوي.

#### البحوث والدراسات المستقبلية المقترحة:

في ضوء قلة البحوث والدراسات العربية وخاصة المصرية في مجال متغيري البحث، وندرتهما في بحث ودراسة العلاقة بينهما، وفي حدود البحث الحالي ونتائجه يمكن إجراء دراسة مماثلة على المدارس الابتدائية الخاصة، وعلى المدارس الحكومية أو الخاصة بالمراحل التعليمية المختلفة على مستوى الجمهورية ومحافظاتها، أو دراسة مقارنة للعلاقة بين متغيري البحث الحالي في المدارس الحكومية والخاصة بالمراحل التعليمية المختلفة؛ وإسهاماً في سد الفجوة البحثية بهذا المجال الحيوي من الإدارة المدرسية والسلوك التنظيمي، وفتح آفاقٍ ومجالاتٍ بحثية لاستكمال مسيرة البحث بهذا المجال، يمكن إجراء البحوث والدراسات المستقبلية المقترحة الآتية:

- ١- القيادة الخادمة والأخلاقية بمدارس التعليم الثانوي الفني المصري في ج.م.ع ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين: "دراسة ميدانية".
- ٢- ممارسات القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- ٣- دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

- 
- ٤- تعزيز دور الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية المجتمع على ضوء أبعاد القيادة الخادمة "نموذج مقترح"
- ٥- دور القائد الخادم في التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي في ج.م.ع: "دراسة ميدانية".
- ٦- القيادة المدرسية الخادمة والمواطنة التنظيمية: "دراسة تحليلية من منظور إسلامي"
- .
- ٧- دور القيادة الخادمة في تنمية نمط الإدارة الصفية الديمقراطية لمعلمي التعليم العام في مصر.
- ٨- دراسة مقارنة لأساليب القيادة المدرسية الخادمة في الهند وسنغافورة، وإمكانية الإفادة منها في مصر.
- ٩- دور القيادة الخادمة في التمكين الرقمي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد (٢٠١٩). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، مصر، ١١١، يوليو، ٢٥٧-٢٩٢.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبد الله (٢٠٢١). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ١٦، يناير، ١٤٣-١٨٠.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والشهومي، سعيد بن راشد بن علي (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Model). *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، مصر، ٤ (١)، ١٣٦-١٥٩.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والقنبي، محمد بن راشد بن سيف (٢٠١٧). درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء نموذج أوجان Model Organ من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ١٦، سبتمبر، ٢٣٤-٢٥٨.
- ابن طالب، بدر بن عبدالله محمد (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤ (٤)، إبريل، ٥٠٥-٥٢٩.
- أبو العينين، حماد جمال (٢٠١٩). القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة: دراسة ميدانية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.
- أبو حشيش، بسام محمد (٢٠١٨). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في

جامعة الأقصى بغزة. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن، ١١ (٣٧)، ٩٩-١٢٤.  
 أبو صلوك، خميس محمد محيسن (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين: دراسة تطبيقية. **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٦٩، يوليو، ٢٠٨-٢٢٢.  
 أبو علام، رجاى محمود (٢٠٠٦). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**. ط(٥)، القاهرة: دار النشر للجامعات.

الأبيض، محمد حسن على، والسطوحى، هانى عبد الحفيظ عبد العظيم (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. **مجلة أبحاث**، كلية التربية بالحديدة، جامعة الحديدة، اليمن، ٢٠، ديسمبر، ٣٠٥-٣٤٣.

بطران، محمد عبد النبي عيد (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٠ (٤)، ٢٤٩-٢٩٠.

البليهيس، دلال عبدالعزيز (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. **مجلة الثقافة والتنمية**، جمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج، ٢٠ (١٥٢)، مايو، ١٣١-٢٠٤.

بنت حسين الأمير، إيمان (٢٠٢٢). واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب (Laub Model). **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٩٣ (٣)، يناير، ١٩٨٦-٢٠٢٤.

الجابر، ريم بنت عبد الرحمن بن عبد الله (٢٠١٦). سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض. **مجلة كلية التربية بأسبوط**، كلية التربية، جامعة أسبوط، ٣٢ (٣)، الجزء الأول، يوليو، ٤١٦-٤٦٤.

الجراد، لطيفة بنت فهد ناصر، وحسن، أشرف عبد التواب عبدالمجيد (٢٠١٧). النمط القيادي للقائدة وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك. **مجلة عالم التربية**، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، ٥٩ (٧)، يوليو، ١٣-٨٥.

جلال، أحمد سعد (٢٠٠٨). *الإحصاء النفسي تطبيقات وتدريبات عملية على برنامج SPSS*. القاهرة: الدار المصرية للاستثمارات الثقافية.

جمهورية مصر العربية (٢٠٠٨). *قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨م بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتحديد اختصاصاتها*. القاهرة: رئاسة الجمهورية.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (١٩٨١): *قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، مادة رقم (١٧)*، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). *الخطة الإستراتيجية للتعليم فى مصر (٢٠٠٧ - ٢٠١١ / ٢٠٠٨ - ٢٠١٢) نحو نقلة نوعية*، القاهرة: وزارة التربية والتعليم .

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). *الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)*. *التعليم المشروع القومي لمصر - معا نستطيع تعليم تقديم تعليم جيد لكل طفل*، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

الحراشنة، محمود عبود، والخريشا، ملوح باجي (٢٠١٢). *درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة مؤتمه، الأردن، ٢٧ (٢)، ٥٧ - ١١٤.

الحربي، فهد بن عبدالرحمن السيد (٢٠٢١). *مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات*. *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ٣٣ (١)، فبراير، ١٢٥ - ١٤٨.

حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد، والعوفي، زهور سمران مرزوق (٢٠١٦). *العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك*. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، كلية التربية، جامعة بنها، ٨٠، ديسمبر، ٣٢٩ - ٣٨٢.

حسن، منال موسى سعيد، وإبراهيم، هبة زيدان سيد (٢٠٢١). *مستوى التفكير الإستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية*

- بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧(٨)، أغسطس، ١٨٣-٢٤٢.*
- حسين، أسامة ماهر (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء المعايير المعتمدة لمراكز التميز المعتمدة. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٨(٤)، ٤٣-١٠٦.*
- الحو، علي عمر درويش (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، غزة، ٤(٤١)، نوفمبر، ١-٢٧.*
- حمزة، محمد (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين: دراسة مقارنة بمدرسة مصرية وأخرى ليبية. *المجلة العربية لعلم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ١٥، يناير، ٢١٧-٢٧٤.*
- الحميدى، منال حسين (٢٠١٩). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، جامعة الطائف، ١٩(١)، سبتمبر، ٥١٩-٥٧٧.*
- حوالة، سهير محمد (٢٠١٤). رأس المال الاجتماعي بالتعليم مقوماته ومعوقاته دراسة تحليلية. *مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية (كلية الدراسات العليا للتربية حاليًا)، جامعة القاهرة، ٢٢(٣)، ٥٠٩-٥٤٨.*
- الداود، خالد بن عبدالعزيز (٢٠١٩). سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض: الواقع وسبل التعزيز. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٥٨، فبراير، ٥٧٨-٦٠٢.*
- درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠١٧). محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة بمحافظة الطائف. *دراسات - العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية. ٤٤ (ملحق)، ٣٠٥-٣٣٠.*
- ديبولد، ب. فان دالين (٢٠٠٧). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، ط(١٠)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢١). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة -دراسة تطبيقية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، ٩(٢)، نيسان، ٢٧٧-٣٩٦.*

رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي (٢٠١٦). *القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين*. العراق، بغداد: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع. الرشيد، بشير صالح (٢٠٠٠). *مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

زكي، محمد حمدي (٢٠١٤). آليات تفعيل الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (٥٣)، ٤٧٧-٥٢٨.

الزهراني، علي بن أحمد عبدالله (٢٠٢٠). سلوك القيادة الخادمة لدي قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٢٨، أكتوبر، ١٨٩-٢١٤.

سمحان، منال فتحي (٢٠٢٠). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة بنها، ٣١ (١٢١)، يناير، ٦١-١٢٤. الشايع، علي بن صالح (٢٠١٦). العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، جامعة المجمعة، مركز النشر والترجمة، الرياض، ٧٠-٩٧.

شرف، صبحي شعبان (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي. *مجلة التربية المعاصرة*، رابطة التربية الحديثة - مصر، ٢٤ (٧٥)، فبراير، ١٩٧-٢٧١. الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١١). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة. *المجلة التربوية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٥ (١٠٠)، سبتمبر، ١١٧-١٤٦.

الشمراي، صالح بن مصلح علي (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٤، إبريل، ٢٦١-٣٢٩.

الشمري، أحمد حمود ميس (٢٠١٩). سلوكيات المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في مدارس التعليم العام الكويتية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، (٣)٧٥، يوليو، ١- ٢٩.

الصالح، أمل عبد الوهاب (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام بدولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، (٤)٣٠، ٦٥- ٨٩.

الصرراية، حسين يوسف (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر*، (٢)١٩، ٧٧- ٩٣.

صلاح الدين، نسرين صالح (٢٠١٣). آليات تكيف المعلمين الجدد والثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، (٤٦)١٦، ٣٠٧- ٣٩٤.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس*، (١) ٤٠، ٦٠- ١٦٦.

الصمغاني، لولوه إبراهيم علي (٢٠٢٠). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، غزة*، (٣٨)٤، أكتوبر، ٣٥- ٥٦.

الطبولي، محمد عبدالحميد، والعبار، إبتسام علي حمزة (٢٠١٤). الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، *مجلة جامعة بنغازي العلمية، جامعة بنغازي- ليبيا*، (٢-١)٢٧، ٥- ٤٠.

الطريف، خالد بن حمد (٢٠١٥). أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، الأردن: عمان*، (٤)٢، نوفمبر، ٢١- ٦٩.

الظويلمي، عامر مسلم سالم (٢٠١٩). جودة البيئة المدرسية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس محافظة أضم. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة*، (٥)١٧، ٤٦٢- ٥٢٤.

- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٠). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر: دراسة ميدانية. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١٣ (٢٧)، فبراير، ١٠٣ - ١٥٦.
- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٢). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر: الواقع والمأمول. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان*، ١٨ (٢)، إبريل، ١١ - ٥٠.
- عبد العظيم، محمد أحمد (٢٠١٩). آليات تنمية رأس المال المهني للمعلمين في المدرسة الابتدائية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢٤، ديسمبر، ٢٩٣ - ٤٠٣.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين، وأبو سيف، محمود علي سيد (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية (معهد الدراسات التربوية سابقاً)، جامعة القاهرة*، ٢، الجزء الأول، إبريل، ٢٦٤ - ٣١٠.
- عتريس، محمد عيد (٢٠١٠). تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١٢ (٣٥)، ١١ - ١٥٢.
- العنبي، صالحة بنت حنس بن خلف (٢٠١٩). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٥٩، مارس، ٢١٥ - ٢٥٣.
- عثمان، صبري خالد (٢٠١٢). مدى فاعلية وحدة التدريب والجودة بالتعليم الاساسي في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي دراسة ميدانية. *مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج*، ١٢ (٥٣)، ١ - ٣٨.
- عراي، محمد سعد منصور (٢٠٢١). الانتماء المهني لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (المشكلات والحلول). *مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة*، ١١٥، يوليو، ١٦٨٤ - ١٧١٥.

العروسي، عبدالسلام أحمد حسين (٢٠١٩). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة : دراسة نوعية.

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب

للبحوث والتقييم، اليمن، ١(١)، مايو، ١٣٥ - ١٥٤.

العسيري، حسن محمد حسن (٢٠١٩). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية

لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية الدولية*

*المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن، ٨(١)، كانون الثاني،

١٣٧ - ١٥٠.

علوان، سهام أحمد محمد (٢٠١٨). آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في

ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية

للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٩، يونيو، ٢٧٧ - ٣٩٣.

غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد؛ والحارثي، رشاء عبدالعزيز سعد (٢٠١٩). أثر

الاعتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على

المعلمات بالمناطق النائية بمحافظة الطائف، *مجلة مسالك للدراسات*

*الشرعية واللغوية والإنسانية*، بيت الخبرة للدراسات التاريخية والأثرية (

إرث)، جامعة أم القرى، السعودية، ٤، إبريل، ١٩٠ - ٢٤٠.

فايد، عبدالستار محروس عبدالستار (٢٠٢٠). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة

الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. *مجلة دراسات تربوية*

*واجتماعية*، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٦(٢)، فبراير، ١٢٥ - ٢٠٩.

الليحياتي، سلطان بن محمد بن هلال، ومحمد، أماني عبدالقادر، وإبراهيم، نادية يوسف

(٢٠١٧). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي

المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. *مجلة القراءة والمعرفة*، الجمعية

المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٨٥،

مارس، ٨٧ - ١٠٨.

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١). أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع

التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، جامعة

المنصورة، ٧٦، الجزء، الأول، مايو، ٨٠ - ١١٩.

- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١٨). القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٦(١)، يناير، ٢٢٣-٢٥٦.
- محمد، فتحي عبد الرسول، وأحمد، أشرف محمود، ومحمد، سيدة سلامة، والمهنا، محمد فرج متعب (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، ٣، يناير، ١٥٥-٢٠٨.
- مخولف، سميحة علي (٢٠١٥). القيادة الخادمة لدى مدير المدرسة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٨(٢)، الجزء الأول، أكتوبر، ٢٧٠-٣١٣.
- مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٧). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤١(٣)، ١١٢-٢٥١.
- معجم المعاني (٢٠٢٢). *معجم المعاني الإلكتروني لكل رسم معنى*. معنى كلمات: القيادة، والخادمة، والمواطنة، والتنظيمية في المعاجم العربية (المعاني الجامع، الوسيط، معجم اللغة العربية المعاصر، مختار الصحاح، القاموس المحيط، لسان العرب) متباح فني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد (٢٠١٧). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية. *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، ١٤(٧٩)، الجزء الثاني، ديسمبر، ١٧٨-٢٢٧.
- منصور، رشدي فام (١٩٩٧). حجم التأثير الوجه المكمل للدلالة الإحصائية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، كلية التربية ببنها، جامعة بنها، ١٦ (٧)، يونيو، ٥٧-٧٥.
- مهران، عمر نصير (٢٠١٧). التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ٤١(٤)، الجزء الرابع، أكتوبر، ٥٩-١٧٦.

مهران، عمر نصير (٢٠٢٠). الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٦، إبريل، ٢٥٧-٣٤٤.

نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة في القرن الواحد والعشرين. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نصير، إلهام حكمت فواز (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة بالمدارس الحكومية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة الزرقاء. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن. نوح، هوازن بنت محمد بن عبدالوهاب (٢٠١٢). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، مصر، ٣٠، الجزء الأول، أكتوبر، ٢١٥-٢٣٦.

هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥). آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدارس المصرية. *مجلة التربية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٨ (١٤)، فبراير، ٢٤٣-٣١٩.

الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٢). بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (٣١)، ٣٦٢-٤٠٧.

#### ثانيًا - المراجع الأجنبية:

Abdolmalek, J. & Ghanbari, S.(2021). The Role of Servant Leadership in Team Performance Mediated by Team Cohesion (Case Study: Teams of Secondary School Teachers in Kurdistan Province). *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, 28(2), Fall & Winter, 131-152, DOI: 10.22055/edus.2021.37191.3217.

Achua, C. & Lussier, R. (2013). *Effective Leadership*. 5th Edition, USA: South-Western Cengage Learning.

Akudo, F. (2022). PRINCIPALS' LEADERSHIP BEHAVIOURS AS CORRELATES OF TEACHERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN SECONDARY SCHOOLS IN ONITSHA EDUCATION ZONE OF ANAMBRA STAT.

- 
- UNIJERPS Unizik, Journal of Educational Research and Policy Studies*, 11 (1), Available at: <https://unijerps.org>. 22-12-2021.
- Alwi, M., Wiyono, B., Bafadal, I., and Imron, A. (2021). The Relationship between Personality, Attitude, and Organizational Citizenship Behavior of Senior High School Teachers in Indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(2), 345-368. Available at: <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14220a>, 12-11-2021.
- Anwar, M., Khizar, A., and Malik, M. (2016). Servant Leadership and School Performance: Mediating Effect of Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *RJSSM, the International journal Publications Research, Research journal of Social Science & Management*, 06(07), November, 17- 24.
- AVCI, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors. *Educational Research and Reviews*, 11(11), June, 1008-1024. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1103967.pdf>, 15-3-2022.
- Azizi, P. (2022). The effect of perception of organizational support and compensation on teacher performance with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variables. *Journal of Information System*, 6( 1), feb, 212-223,. Available at: <http://journal.stmikjayakarta.ac.id/index.php/jisamar/article/view/700>>. Date accessed: 04 mar. 2022. doi: <https://doi.org/10.52362/jisamar.700>., 8-3- 2022.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D.W (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326, Available at: <https://www.researchgate.net/publication/251427150>, 17- 8-2021
- Bin Ibrahim,I. & Bin Don,Y.(2014). Effective servant leadership and Effective changes management in school. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), January, 1-9.
- Bowler, W. (2006). Organizational Goals versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior. *Institute of Behavioral and Applied*
-

- Management*, 258-273. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.126.131&rep=rep1&type=pdf>, 5-2- 2021.
- Burbridge, J.(2012). Servant Leadership. *Corrections Today*. 73 (6), 45-47
- Cerit, Y.(2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5) 600–623, DOI: 10.1177/1741143209339650.
- Chan, K. & So, G.(2017).Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling, *Servant Leadership: Theory & Practice*,4(1), 12-31.
- Chang, C., Tsai, H., Zhang, D. and Chen, I. (2016) The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior. *Creative Education*, 7, 1253-1260. doi: 10.4236/ce.2016.79132.
- Clarence, V., Devassy, P., Jena, L, and George, T. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67, 305–331. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9.27>- 4-2022.
- Cohen, L., Manion, L and Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education*. 5th ed, Taylor & Francis or Routledge's, collection of thousands of eBooks, the Taylor & Francis e-Library, Available at: [www.eBookstore.tandf.co.uk](http://www.eBookstore.tandf.co.uk). 14- 12- 2021.
- Covey, S. (2006). Servant leadership: Use your Voice to serve others. *Leadership Excellence*, 23(12), 5-6. Available at: <https://www.academia.edu/3302498>, 7- 9- 2021.
- Dash, S. & Pradhan, R. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (1), January , 17-27. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/308606910>, 8- 7- 2021.

- Dennis, R., & Winston, B. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459. Available at: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing>. 15- 9- 2021.
- Dennis, R., Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/235285067>, 23- 10- 2021.
- Ekinci, A. (2015). Development of the School Principals' Servant Leadership Behaviors Scale and Evaluation of Servant Leadership Behaviors According to Teachers' Views. *Education and Science*, 40(179), 341-360, DOI: 10.15390/EB.2015.2152.
- Ensher, E., Grant-vallone, E., and Donaldson, S. (2001). Effects of Perceived Discrimination on job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 53-72. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/232604667>, 12- 9- 2021.
- Evaa, N., Robinb, M., Sendjayac, S., Van Dierendonckd, D., and Lidene, R..(2019).Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, (30), 111–132.
- EZENWAGU, S. OBIAKOR, M., and OGUEJIOFOR, C. (2021). EVALUATION OF TEACHERS' PERCEPTION ON PRINCIPALS' LEADERSHIP ACTIVITIES AS CORRELATES OF THEIR ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN SECONDARY SCHOOLS IN IMO STATE. *UNIJerPS Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies*, 7, Available at: <https://unijerps.org>. 25- 10- 2021
- Fischer P. & De Jong D. (2017). The Relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction. *Servant Leadership : Theory&*

- Practice (SLTP)*., 4 (2), 53-84. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/325047042>, 27-12- 2021.
- Focht, A. & Ponton, M.(2015). IDENTIFYING PRIMARY CHARACTERISTICS OF SERVANT LEADERSHIP: DELPHI STUDY. *The International Journal of Leadership Studies (IJLS)*, 9(1), Spring, 1-18.
- Giambatista, R., McKeage, R., and Brees, J. (2020). Cultures of Servant Leadership and Their Impact. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-16.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant leader within: A transformative path*. U.S.A, New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Indianapolis, Indiana: The Greenleaf Venter for Servant Leadership. Available at: <http://www.ediguys.net/Robert K Greenleaf The Servant as Leader.pdf>, 16- 8-2021.
- Greenleaf, R. K.(1997). *Seeker and Servant Reflections on religious Leadership*. San Francisco: jossey bass.
- Greenleaf, R.K. (1977). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Guiling, Y., Panatik, S., Mohd Sukor, M, Rusbadrol, N., and Cunlin, L.(2022). Bibliometric Analysis of Global Research on Organizational Citizenship Behavior From 2000 to 2019. *SAGE Open*, January-March 2022: 1–16, Available at: [journals.sagepub.com/home/sgo](https://journals.sagepub.com/home/sgo),.DOI:10.1177/21582440221079898.
- Güngör, S. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180-1188, DOI: 10.13189/ujer.2016.040531.
- Haider, A., Khan, M., and Taj, T. (2020). Impact of Servant Leadership on Teaching Effectiveness: A Study of Public Sector Universities. *KPK, Pakistan. Global Regional Review*, 54 (V-I), 509-518. doi:10.31703/grr.2020(V-I).54, Available at: [http://dx.doi.org/10.31703/grr.2020\(V-I\).54.24-10](http://dx.doi.org/10.31703/grr.2020(V-I).54.24-10)- 2021.

- Harper, P. (2015). Exploring Forms of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Antecedents and Outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, (18), 1-16.
- Herawaty, Y., Mukhtar, M., and Sujanto, B. (2018). Effects of Empowerment and Work Motivation toward Organizational Citizenship Behavior of Public Schools Teachers in Jakarta. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 178, 604- 607.
- Hermanto, Y. & Srimulyani, V. (2022). The role of servant leadership and work engagement in improving extra-role behaviour and teacher performance. *Home International Journal of Productivity and Quality Management* , 35(1) , 57- 77.
- Hidayat , D., Maitimo ,V., and Suwu, I. (2020). Increasing Teachers' Work Engagement Through Servant Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 53 (1), 90-100.
- Hung, W., Tsai, S., and Wu, Ho-Tang (2016). RELATIONSHIP AMONG PRINCIPAL SERVANT LEADERSHIP, SCHOOL ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TEACHERS' JOB INVOLVEMENT OF ELEMENTARY SCHOOL. *European Journal of Research in Social Sciences*, 4 (7), 33- 42.
- IBRAHIM, Y., FASASI, Y., SULEIMAN, Y and ADAM ISHOLA.(2022). Teachers' citizenship behaviour as determinant of students' academic performance in North-Central, Nigeria. *Mediterranean Journal of Education*, 2(1), 94-104.
- Irshad, R. & Hashmi, M. (2014). How transformational leadership is related to organizational citizenship behavior? The mediating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 413- 425.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Sciences*, 9(2), 131-146, Available at: <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206.21>- 8- 2021.
- Khattak, M., O'Connor, P., and Muhammad, N. (2022). The buffering role of servant leadership on the relationship between organizational politics and employee task

- performance and citizenship behaviors. *Personnel Review* © *Emerald Publishing Limited*, DOI10.1108/PR-11-2020-0848, Available at: <https://www.emerald.com/insight/0048-3486.htm>.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970) .Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607- 610. Available at: <https://doi.org/10.1177/001316447003000308.>, 22- 11-2021.
- Kumar, S. (2019). Exploration and Validation of Servant Leadership Factor Structure in Academic Organizations. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1) January, 295- 303.
- Laub, J., A. (1999). Assessing the servant organization: Developing the Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) instrument. *Published Desperation Doctoral*. College of Education, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida, USA. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9921922).
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A., and Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (93), 1–44.
- Lee, T., Wu, C. , and Hong, C. (2007). An Empirical Investigation of the Influence of Safety Climate on Organizational Citizenship Behavior in Taiwan’s Facilities. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 13 (3), 255–269, Available at: <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/23206/2013031212740&wu.pdf>, 14- 10- 2021.
- Liana, L. & Hidayat, D. (2021). The Effects of Servant Leadership, Organizational Climate, and Work Motivation on Teacher’s Performance in A Level Education Centre. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 134-146. Available at: <https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/5117>. 22- 9-2021.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., and Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure

- and Multi- Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, (19), 161-177.
- Lutfia, A., Sa'ud, U., and Saepudin, D. (2020). Servant Leadership: Responding the Challenges for Change in Higher Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526, Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020), 203- 206.
- Mahembe, B. & Englebrecht, A. (2014). The Relationship between Servant Leadership, Organizational Citizenship behavior and Team Effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1107-1117, Available at: <https://hdl.handle.net/10520/EJC149659>, 25- 10- 2021.
- Malingumu, W, Stouten J., Martin E., and Emmanuel, B. (2016). Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team- Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), 342–356.
- Mc Mahone, M(2012). Servant Leadership as a Teachable Ethical Concept. *American Journal Of Business Education*, 5(3), May/June, 339- 346.
- Mutia, P., & Muthamia, S.(2016).The Dichotomy of Servant Leadership and Its practicality on the African Continent. *International Journal for Innovation Education and Research*,4(5),130-145.
- Neves, P., Paixão, R , Alarcão, M and A. Gomes, D (2014). Organizational Citizenship Behavior in Schools: Validation of a Questionnaire. *The Spanish Journal of Psychology*, 17, The Spanish Journal of Psychology , 17, E17 DOI: <https://doi.org/10.1017/sjp.2014.20>.
- Niehoff, B., & Moorman. R. (1993). Justice as a mediator of The Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behaviors. *Academy of Management Journal*. 36 (2), 527-556.
- Oco, R. (2022). LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL HEADS AND ITS RELATIONSHIP TO SCHOOL PERFORMANCE. *Global Scientific Journal GSJ*, 10(1), January, 1801- 1815.

- Olesia, W., Namusonge, G., and Iravo, M.(2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours. *Journal Of Humanities And Social Science*, 19(6), 75-80.
- Oplatka, I.(2009). Organizational citizenship behavior in teaching The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23 (5), 375-389, DOI 10.1108/09513540910970476.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Issues in organization and management series. Available at: Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory Management Review*, 4(1), 94- 98.
- Organ, D., Podsakoff, P., and MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. USA: Sage Publications Inc, Available at: <https://sk.sagepub.com/books/organizational-citizenship-behavior/n5.xml>, 11- 10- 2021.
- Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*; 12(4), 36- 41, doi:10.5539/ies.v12n4p36.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical Model. *Computer Science*, 64(2), 560-570.
- Polatcan, M. (2020). The Effect of Servant Leadership on Teacher Alienation: The Mediating Role of Supportive School Culture. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 138-149.
- Polleys, M. (2002). One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-130.
- Pranee,S., Pungnirund,B. , Saeng-on, P., and Pulphon, S.(2020).The Influence of Servant Leadership and CSR practices Firms: Mediating Role of Empowerment. *A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, 11(3), 10- 18.

- Purnomo, N., & Tung, K. (2022). THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND LIFE PURPOSE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN XYZ EARLY CHILDHOOD, POLYGLOT. *Jurnal Ilmah*, 18(1), Januari, 114-132.
- Purwanto, A., Purba, J., Bernarto, I., and Sijabat, R. (2021). The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performanc. *LINGUISTICA ANTVERPIENSIA*, 2, 2908- 2932, www.hivt.be.
- Quenson, Y. (2013). The Relationship Between Ethical Leadership and Individual-Directed Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Leader-Member-Exchange. *Unpublished Master Thesis*, Hong Kong, Hong Kong Baptist University, Available at: <https://libproject.hkbu.edu.hk/trsimage/hp/10018026.pdf>, 21-9- 2021
- Russell, R. (2000). Exploring the values and attributes of servant leaders. *Published Desperation Doctoral..* Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9999498)
- Russell, R. F. & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157, Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210424/full/html>, 21- 9- 2021.
- Sağlam, M. & Alpaydın, Y,(2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours. *Journal of Education and Training Studies*, 5(8), August, 106- 113, Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1149405.pdf>, 23- 9- 2021
- Schnake, M.(1991). Organizational Citizenship:A Review,Proposed Model and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759. Available at: <https://scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?Reference>

- [ID=2274948](https://doi.org/10.1177/001872679104400706), <https://doi.org/10.1177/001872679104400706>, 22- 10- 2021
- Sendjaya, S. & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: a hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416–436.
- Senyart, H. & Dince M. (2015). The relationship among ethical leadership and organizational citizenship behavior: A study of Private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina. *Paper presented at the international conference on economic and social studies*, Bosna: International Bursh University.
- 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, Publics Policy and Social Works*, 2 (7), 79-92.
- Singh, S. & Ryhal, P. (2021). How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia, *FIIB Business Review*, Fortune Institute of International Business Reprints and permissions, 10(1) 52–61, DOI: 10.1177/2319714520968697.
- Spears, L. (1995). Tracing the growing impact of servant leadership. In *Spears, L (Ed.), Insights on servant leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (. 1-12). U.S.A: New York, NY: John Wiley and Sons.
- Srivastava, A. (2017). Teachers' extra role behaviour: relation with self-efficacy, procedural justice, organisational commitment and support for training. *International Journal of Management in Education* 11 (2), 140–162, January, <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2017.083352>.
- Stewart, G. (2017). The Importance of Servant Leadership in Schools. *International Journal of Business Management and Commerce*, 2 (5), 1-5.
- Van Dierendonck, D., (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228–1261, DOI: 10.1177/0149206 310380462.

- Van Dierendonck, D.& Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>, 14- 8-2021.
- Wulandari, D. & Tedjasukmana, D. (2020). Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Servant Leadership and Job Satisfaction, Advances in Social Science. *Education and Humanities Research*, 566, Proceedings of the 5th Asian Education Symposium 2020 (AES 2020), 45- 49.
- Yirci, R., & Kurtulmus, O. (2018). Just a Leader or Servant Leader: How Do Teachers Perceive Their School Principals?. *Üniversitepark Bülten*, 7(1), 40-50., <http://dx.doi.org/10.22521/unibulletin.2018.71.4>.
- Yorulmaz, Y.; Püsküllüoğlu, E.; Çolak, İ; Altinkurt, Y.(2021). The Relationship of Organisational Trust with Organisational Justice, Organisational Commitment, and Organisational Citizenship Behaviours in Educational Organisations: A Meta-Analysis. *Education & Science / Eğitim ve Bilim* . 208(46), 237-277.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.
- Zhang, Z., Lee, J., and Wong, P.(2016). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (8), 1147-1167, DOI 10.1108/LODJ-07-2015-0159.
- Zhang, Y., Lin, T., and Foo, S. (2012). Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 369- 383, DOI 10.1108/17506141211236794.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية الرسمية:

الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠٢١). *النشرة السنوية للتعليم قبل الجامعي*. إصدار ديسمبر ٢٠٢١م، جمهورية مصر العربية: القاهرة.

[https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page\\_id=5104&YearID=234](https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5104&YearID=234) 20, 12- 9-2021

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢١). *دليل المدارس المصرية*. مركز معلومات وزارة التربية والتعليم. الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، بوابة الخدمات الإلكترونية، جمهورية مصر العربية: القاهرة، <https://search.emis.gov.eg>, 23- 9- 2021.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢١). *كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢١م - ٢٠٢٢م* ، الباب الرابع : المدرسين والإداريين بالمدارس. مركز المعلومات وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية: القاهرة. [http://emis.gov.eg/annual\\_book.aspx?id=400](http://emis.gov.eg/annual_book.aspx?id=400)

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢١). *ملخص إحصاء التعليم قبل الجامعي للعام الدراسي ٢٠٢١م - ٢٠٢٢م*. مركز المعلومات وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية: القاهرة. [http://emis.gov.eg/matwaya\\_egov.aspx?id=401](http://emis.gov.eg/matwaya_egov.aspx?id=401), 22-9-2021.

## ملحق (١)

## الدراسة الاستطلاعية

استطلاع رأي بعض معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا حول

"واقع ممارسات القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بمدارسهم"

عزيزي المعلم/ة: أمامك مجموعة من العبارات التي تمثل ممارسات وسلوكيات يقوم بها مدير مدرستك وزملاؤك من المعلمين، تكررًا ضع علامة (✓) أمام العبارة وأسفل البديل المناسب لدرجة الممارسة من وجهة نظركم.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات والخطط المدرسية.	٣,٣٨	١,٢٥	متوسطة
٢	يوفر مدير المدرسة فرص الدعم والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين.	٢,٣٨	١,١٣	منخفضة
٣	يلتزم مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية في تعامله مع العاملين بالمدرسة.	٣,٢٢	١,٢٢	متوسطة
٤	يشارك مدير المدرسة والمعلمين في خدمة المجتمع.	٢,٠٣	١,٠٧	منخفضة
٥	يقدم المعلمون مصلحة المدرسة على مصالحهم الشخصية.	٣,٣٨	١,٢٥	متوسطة
٦	يتجنب المعلمون إثارة وإفتعال المشكلات بالمدرسة.	٣,٢٦	١,١٨	متوسطة
٧	يلتزم المعلمون بقوانين وقواعد وواجبات العمل المدرسي.	٣,٣٧	١,٢٣	متوسطة
٨	يتقبل المعلمون النقد البناء بصدق.	٣,٣٨	١,٢٥	متوسطة
٩	يلتزم المعلمون بالمظهر المشرف لمدرستهم ووظيفتهم.	٣,١٨	١,٣١	متوسطة
١٠	يبادر المعلمون بتقديم مقترحات ومبادرات لتطوير المدرسة.	٢,٥٧	١,٢٥	منخفضة

\* العبارات (١ : ٤) : تمثل ممارسات القيادة الخادمة.

\* العبارات (٥ : ١٠) : تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

\* عدد أفراد العينة: ن = ٥٠.

\* تم معالجة البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for social Science (SPSS V.25)

## معيار الحكم على درجة الممارسة

درجة الممارسة	مدى المتوسط المرجح للدرجات (المتوسط الحسابي للعبارة)	الوزن/ الدرجة	مقياس ليكرت
عالية جدًا	من ٤.٢٠ إلى أقل ٥	٥	دائمًا
عالية	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	٤	غالبًا
متوسطة	من ٢.٦٠ إلى أقل ٣.٤٠	٣	أحيانًا
منخفضة	من ١.٨٠ إلى أقل ٢.٦٠	٢	نادرًا
منخفضة جدًا	من ١ إلى أقل ١.٨٠	١	أبداً

## ملحق (٢)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة  
(مرتبة هجائياً وفقاً للدرجة العلمية)

الدرجة العلمية / التخصص / والجامعة	الاسم	م
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة حلوان.	أ. د/ إبراهيم عباس الزهيري	١
أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية - جامعة المنيا	أ. د/ أحمد محمد أحمد	٢
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة الزقازيق.	أ. د/ أحمد نجم الدين عيادروس	٣
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة المنيا.	أ. د/ علي زكي ثابت	٤
أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية - جامعة المنيا.	أ. د/ فتحي كامل زيادي	٥
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ - كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر.	أ. د/ محمد صبري حافظ	٦
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة أسيوط.	أ. د/ نعمات عبد الناصر أحمد	٧
أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنيا.	أ. د/ هاشم فتح الله عبد الرحمن	٨
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية - جامعة المنيا.	أ.م. د/ أمل أحمد حسن	٩
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية - جامعة المنيا.	أ.م. د/ داليا طه محمود	١٠
أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة المنيا.	أ.م. د/ مصطفى أحمد شحاتة	١١