

القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة

Received: 23/6/2019

Accepted: 23/7/2019

Published: 2022

القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة

جامعة الخليل

[kamalm@hebron.edu](mailto:kamalm@hebron.edu)

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الكشوف عن علاقة القيادة الموزعة للمديرين بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وتبيان أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي لدى المعلمين، بلغ مجتمع الدراسة (755) معلما ومعلمة، أجريت على عينة عشوائية قوامها (106) معلما ومعلمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطور استبانة للقيادة الموزعة واستبانة لسلوك المواطنة التنظيمي، توصلت الدراسة الى النتائج التالية: درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعلاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بينهما، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

المقدمة:

ان الحياة العصرية بتطورها المتسارع وتحدياتها تؤكد الحاجة إلى تربية توكب روح التجديد والتطور وهذا يتأتى من خلال قيادة تربوية تستنهض قدرات المعلمين نحو افاق الريادة. لذا تحتاج المدرسة الى الإداري الكفاء كون مدير المدرسة المسؤول الأول عن كل ما يجري في المدرسية، فهو يمارس دورا أساسيا في توجيه الجهود نحو الأهداف المطلوبة وخاصة في المرحلة الثانوية التي تعتبر محطة انطلاق الطلبة الى ميادين الحياة العملية المختلفة. لذا ظهرت حاجة ماسة إلى تطبيق مداخل قيادية حديثة ولعل من أبرزها القيادة الموزعة، التي تستند على الثقة المتبادلة والتعاون والدعم بين جميع أفراد المدرسة بمختلف رتبهم ومستوياتهم، وهي تستند على مشاركة المعلمين في قيادة المدرسية، والسير من الهرمية الفوقية إلى القيادة الأفقية الجماعية، بحيث تتوزع المسؤوليات والصلاحيات في ظل شرط المساءلة الدائمة، فممارسة المدرسة للقيادة الموزعة يدعم القدرة على التغيير والتحسين والتطوير، الذي ترغب المدرسة في تحقيقه (Harris,2005). إن القيادة الموزعة هي الأكثر ارتباطا بواقع العملية التربوية لأنها تشمل جميع عناصر القيادة التربوية وأكثرها تأثيرا وتحقيقا للأهداف التربوية (علي وغالي،2010). وتكمن أهمية القيادة الموزعة بأنها أكثر أشكال القيادة ملائمة للإدارة التربوية، لما تحويه من تعدد في المهمات والأهداف والمسؤوليات الواجب تحقيقها دون أي تأثير سلبي في جوهر العملية التربوية التي تسعى لتحقيقها، وبذلك تكون هذه القيادة سمة ضرورية يتوجب على القائد التربوي التحلي بها وممارستها ممارسة حقيقية على ارض الواقع وفي مختلف المستويات الإدارية (عجوة،2011). والقيادة الموزعة مدخل قيادي يستند على منح المدير عددا من المهام والصلاحيات الأوسع للمعلمين من أجل تحقيق وتحسين وتطوير الأداء المدرسي (الشثري،2010).

# القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

## الدكتور: كمال مخامرة

إن رغبة المؤسسات في البقاء والنمو الاستمرار والتطور دفع المفكرين لتكثيف جهود البحث في سلوك المواطنة التنظيمية لمساعد المؤسسات على تطوير أدائها، وقد شهدت الدول نتيجة لذلك اهتماما كبيرا بسلوك المواطنة التنظيمية لمعرفة العوامل المؤثرة فيه، وذلك نظرا لارتباطه بشكل مباشر ووثيق بأداء المؤسسات وإمكانية استفادة إدارتها من توجيه السلوك بما يخدم مصلحة المؤسسة (الهاشم، 2017). ويحظى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي في المؤسسات التعليمية باهتمام كبير نظرا لتأثيره الإيجابي المباشر على سلوك المعلمين والطلبة مما يحفزهم ويطور أدائهم وصولا لتحقيق الأهداف. ولقد بينت الأدبيات والدراسات الإدارية الدور المهم الذي يقوم به سلوك المواطنة التنظيمي مثل: الإيثار، والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري في فاعلية الأداء وتعزيز التوجهات الإبداعية لاسيما أن سلوك المواطنة التنظيمي يستهدف تحقيق الفاعلية كهدف نهائي تسعى إليه الإدارة (المهدي، 2006). ومما لا شك فيه أن المعلمين شكلوا أحد أهم موارد المؤسسات التربوية، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك بالتقدم، فإن العنصر البشري في المؤسسة التربوية على نقيض من ذلك تزداد أهميته وقيمه مع مرور الزمن، وبناء على ذلك فإن أولى مسؤوليات القادة في المؤسسات التعليمية الاهتمام بالمعلمين من خلال إشراكهم في العمل، والعمل على تحسين معارفهم وقدراتهم من خلال تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن علاقة ممارسة القيادة الموزعة بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيت لحم. لذا تتبلور مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للقيادة الموزعة من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟
3. ما درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

# القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

## الدكتور: كمال مخامرة

### فرضيات الدراسة:

وقد تفرعت عن أسئلة الدراسة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

**أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة من وجهة نظر معلمهم.
2. معرفة درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.
3. معرفة أثر متغيرات (الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة وعلى درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.
4. معرفة العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

**أهمية الدراسة:** تثبت أهمية الدراسة مما يلي:

1. ندرة الدراسات التي تناولت ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة في الميدان التربوي الفلسطيني.
2. قد تفيد الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية والفلسطينية في مجال الدراسات النظرية المتعلقة بالقياد الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية.
3. نتائج هذه الدراسة تفيد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتعزيز ممارسة القيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية.

**حدود الدراسة:** حددت الدراسة على النحو التالي:

**زمانية:** تمت في الفصل الأول من العام الدراسي: 2018/2017

**مكانية:** تمت على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم.

**بشرية:** تمت على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة بيت لحم.

**التعريفات الإجرائية:**

**القيادة الموزعة:** "مدخل اجرائي يقوم على منح مديري المدارس عددا من الأدوار الرسمية وغير الرسمية لمعلمهم، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسن أدائها وتطويرها" (خليفة، 2013، 9). وتعرف إجرائيا: درجة إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس القيادة الموزعة الذي اعد لهذا الغرض.

**سلوك المواطنة التنظيمية:** هو "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية وبشكل اختياري وعن رغبة ووفقا لما يراه مناسباً ويتعدى حدود الوجبات والمهام الوظيفية المحددة له، والذي لا يتم مكافأته من خلال الهيكل الحوافز الرسمية في المؤسسة (Chien, 2011, 277). ويعرف إجرائيا: درجة إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي اعد لهذا الغرض.

# القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

## الدكتور: كمال مخامرة

### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: القيادة الموزعة:

**مفهوم القيادة الموزعة:** على الرغم من أن مفهوم القيادة الموزعة تم التركيز عليه حديثاً في كتابات العالم الأسترالي جيب (Gibb) حول توزيع القيادة من منطلق علم النفس الاجتماعي، من حيث توزيع المهام وأثرها النفسي في القائد، إذ أنها تعمل على تحسين مستوى الإنجاز في بعده النوعي، وإشراك العاملين في القيادة وعدم انحصارها بيد القائد فقط، وبأن القيادة يجب أن تكون في جميع المستويات الإدارية (Gronn,2008). إلا أن الواقع العملي للقيادة الموزعة يتجسد من زمن بعيد في شخصية الرسول (عليه الصلاة والسلام) فعلاً وقولاً فقد أكد الإسلام على تشاركية المسؤولية وذلك في حديث الرسول ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

وحديثاً تطور الاهتمام بالقيادة الموزعة كنمط قيادي يهتم بالعمل الجماعي وتوزيع المهام على العاملين، بل تعدى ذلك إلى كونها منهجية مخططة ترتكز على العمل الجماعي بطريقة تشاركية تكاملية تتمتع بالمرونة وسهولة التنفيذ. في حين تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة الموزعة، فمنهم من رأى انها: "صيغة جديدة نشأت حديثاً لتوزيع السلطة في المدارس وذلك من أجل توسيع دائرة نفوذ السلطة والتأثير على الجماعات وأفرادها ليوظفوا قدراتهم ومهاراتهم وامكاناتهم بطريقة التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسات" (Arrowsmith, 2007). والقيادة الموزعة هي عملية مشتركة يتم من خلالها تعزيز المقدرات الفردية والجماعية للأفراد بهدف بلوغ مبتغاهم بطريقة فاعلة (بليحاح، 2009). وهي شبكة قيادية تشمل الرئيس والمرؤوسين، وتعمل بتفاعل من خلال توزيع المهام والتحفيز على ممارستها، من خلال شبكة موسعة من الأفراد بحيث يعمل مديرو المدارس، والمعلمون، والإداريون، والطلبة، وأولياء الأمور على تطوير المدرسة وحل مشكلاتها، فالقيادة لا تقتصر على فرد واحد، ويعبر عنها بالمصطلح (قائد+) ويعني قائد وقادة آخرين في المؤسسة (Spillane & Shere, 2004: 15).

**مجالات القيادة الموزعة:** فالقيادة الموزعة تشمل جميع جوانب التنظيم المدرسي، فهي أسلوب حديث في مجال الفكر التنظيمي فهي مسؤولية الجميع في المؤسسة التربوية، فقد حدد (Gordan, 2010) القيادة الموزعة في اربعة مجالات وهي: الرؤية والرسالة والاهداف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، والممارسات القيادية.

**مبادئ القيادة الموزعة:** ذكر (الشثري، 2010) إلى ان مبادئ القيادة الموزعة تتمثل فيما يلي: قيمة كل فرد وتأثيره في العمل، تتيح لكل فرد جعل وظيفته ذات كفاءة وفاعلية، تحفز على استخدام طرق حديثة وتبحث عن أفضل الوسائل للتعامل مع المواقف، كل فرد خبير يسهم بخيرته في عملية صنع القرار، تؤدي الأخطاء في بيئة العمل في الغالب إلى اكتشاف اتجاهات ومداخل جديدة ذات أثر إيجابي في العمل. وأشار (الزكي وحماد، 2011) إلى أن أبرز مبادئ القيادة الموزعة تتمثل في حق المعلمين في: المشاركة في عملية صنع القرارات، الشعور بالمسؤولية، اكتساب الخبرة العملية، إيجاد جو مهني مناسب ومحفز للعمل ولإبداع، نشر روح الفريق في المدرسة والعمل بشكل جماعي.

#### ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية:

**مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:** بالعودة إلى الوراء حتى عام 1938 فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)، وحاجة المنظمة واستعدادها للتعاون من أجل تحقيق مصالحها (Borman et al, 2001)، وعملياً يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمي ظهر بشكل واضح مع بداية ثمانينيات القرن الماضي من خلال (Dennis W.Organ) الذي يعتبر الأب لهذا

# القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين الدكتور: كمال مخامرة

المفهوم الإداري، وقد بحث معمقا في هذا المفهوم وأصبح مجالا من مجالات السلوك التنظيمي، معتمدا على مفاهيم الفلسفة، والعلوم السياسية اللذين يهتمان بمفهوم المواطنة عموما (معري ومنصور، 2014). لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تعددت وجهات النظر بينهم، فمنهم من رأى انه: التصرف التطوعي والاختياري الذي يقوم به الفرد، وهو تصرف لا يندرج ضمن التعليمات، أو ضمن الوصف الوظيفي، وعقد العمل الذي يعمل الفرد بموجبه، ولا يكون ضمن نظام الحوافز الرسمي المتبع في المؤسسة، والذي تهدف المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعمل من خلاله على زيادة فاعليتها وكفاءتها (Chien,2011). ويعرف أيضا بأنه سلوك حر تطوعي غير مرتبط بنظام الحوافز أو المكافآت في المؤسسة، يمارسه الموظف من أجل النهوض بكفاءة المؤسسة وفعاليتها، ووجوده ضروري لنجاح المنظمة والارتقاء بمستويات ادائها الكلي، والحفاظ على توازن العمل المؤسسي، عن طريق إسهامه في توفير المرونة في إطار الموقف الطارئة والأزمات (الهاشم،2016).

**أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي:** هناك اتجاهين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي، الأول يقسمه إلى بعدين: بعد فردي يتمحور في مساعدة الموظفين وحل مشكلاتهم، وبعد منظمي موجه نحو مساعدة المنظمة بعيدا عن متطلبات العمل الرسمي (حمزة وبن زاهي، 2014). والاتجاه الثاني فيتمثل في أكثر تصور شائع في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك التصور الذي يعود إلى (Organ) في عام 1988م مقسما سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي: الإيثار، اللياقة واللفظ (الكياسة)، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (الالتزام العام)، الروح الرياضية ( Podsakoff et al., 2009).

**أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:** يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أهم العوامل البارزة في تحسن مستويات الأداء للأفراد، وإمكانية إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الوحدات الإدارية، والحفاظ على وحدة تماسكها، والإسهام بشكل فاعل في تحسين قدرات وإمكانات المدراء والعاملين في أداء أعمالهم (الرقاد وأبو دية 2012). ولخص كل من مويد نكوتي (Moidenkutty) وفروند وكارملي (Freund & Carmeli) الوردان في (الهاشم، 2017) بعض الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي: التخفيف من الأعباء المادية عن المؤسسات، ممارسة القيم الديمقراطية، تأكيد العلاقات الفاعلة بين الأفراد مما ينعكس على التميز في الأداء، زيادة مستوى الرضا الوظيفي، زيادة مستوى الحماس في أداء المهمات، تعزيز شعور الفرد بالانتماء، الالتزام والإسهام في حل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة.

**الدراسات السابقة:**

**أولا: الدراسات القيادة الموزعة:**

هدفت دراسة (ربيع،2017) التعرف إلى العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة والإبداع الإداري في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي، واجريت الدراسة على عينة قوامها (450) معلما معلمة من مجتمع الدراسة البالغ (8168) معلما ومعلمة، استخدم الباحث استبانتين: الأولى للقيادة الموزعة والثانية للإبداع الإداري، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين جاءت بدرجة كبيرة وكبيرة جدا وفقا لمجالات القيادة الموزعة، توجد فروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين وفقا لمتغير الجنس لصالح الاناث، وفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي في مجال الرؤية والرسالة والأهداف، بينما لا توجد فروق حول باقي المجالات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين وفقا

## القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين الدكتور: كمال مخامرة

لمتغير سنوات الخدمة، ومتغير التخصص الجامعي، درجة ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة وكبيرة جدا وفقا لمجالات الإبداع الإداري، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين والإبداع الإداري.

في حين هدفت دراسة (العبادي، 2017) التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الموزعة ودرجة توفر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، اختيرت عينة عشوائية طبقية قوامها (269) معلما ومعلمة، استخدمت استباننتين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة والثانية لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم جاءت بدرجة متوسطة أيضا، مع وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق في درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث، مع عدم وجود فروق تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وهدف دراسة (الشريفي، وعبد الله، 2017) التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، اختيرت عينة عشوائية طبقية من (341) معلما وعلمة، واستخدمت استبانة القيادة الموزعة، وأشارت نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة جاء متوسطا، مع وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وكذلك هدفت دراسة (صايمه، 2017) التعرف إلى درجة ممارسة المدير للقيادة الموزعة وعلاقتها ببعض المتغيرات في المدارس الثانوية بحافظات غزة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اختيرت عينة الدراسة من (134) مديرا، و(220) معلما، أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة للقيادة الموزعة جاءت عالية، مع عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة تبعا لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق في مجال المناخ المدرسي بالتحديد يعزى لمتغير الوظيفة (مدير، معلم) لصالح المدير.

أما دراسة ميلر ببلي (Miller\_ Baily, 2016) فقد هدفت إلى معرفة درجة مشاركة مديري المدارس لتطبيقات القيادة الموزعة في بناء مقدرات المعلمين، وقد بلغت عينة الدراسة (1000) معلما يعملون في المدارس الابتدائية بولاية نيويورك، وأشارت النتائج: إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المديرين للقيادة الموزعة وبين فاعلية الأداء الجماعي للمعلمين وإنجازهم والعمل بروح الفريق.

### الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمي:

هدفت دراسة (الهاشم، 2017) التعرف إلى درجة توافر اليقظة الذهنية لدى المديرين وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بلغت (313) معلما ومعلمة، استخدمت استبانتان لليقظة الذهنية ولسلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى: أن درجة توافر اليقظة الذهنية لدى المديرين جاءت بدرجة متوسطة وكذلك درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق في درجة توافر اليقظة الذهنية لدى المديرين ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر اليقظة الذهنية ودرجة ممارسة

# القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

## الدكتور: كمال مخامرة

سلوك المواطنة التنظيمية. وأجرى (رمضان، 2015) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير خصائص الثقافة التنظيمية القوية في سلوك المواطنة التنظيمية التي تفيد الجامعة ككل والتي تفيد أفرادا معينين من حيث خصائص جماعة العمل والمقدرة على التكيف والابتكار والتجانس، وكذلك تأثير كل من عمر الجامعة وموقعها في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها أن هناك بعدين مختلفين لسلوك المواطنة التنظيمية يمارسها العاملون في جامعة عين شمس وجامعة قناة السويس هما: سلوك المواطنة التنظيمية تفيد الجامعة ككل وسلوك المواطنة تفيد أفرادا معينين، كما تبين أن الثقافة التنظيمية القوية المتمثلة في (جماعة العمل، المقدرة على التكيف، والابتكار، والتجانس) تؤثر تأثيرا إيجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه في جامعة عين شمس وجامعة قناة السويس، وأن تأثير عنصر الابتكار في سلوك المواطنة التنظيمية التي تفيد الجامعة ككل في جامعة عين شمس أكبر من تأثيره في جامعة قناة السويس.

وهدفت دراسة (معشر، 2014) التعرف إلى درجة ممارسة للقيادة الخادمة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (278) معلما، وأظهرت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة جاء متوسطا، وأن مستوى لسلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين جاء متوسطا، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، فضلا عن وجود فروق في مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى للجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس والخبرة، مع عدم وجود فروق تعزى لمغزى المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة (العرايضة، 2012) التعرف إلى درجة ممارسة للقيادة الأخلاقية للمديرين وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في عمان، تم اختيار عينة قوامها (351) معلما ومعلمة بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (3764) معلما ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى: أن مستوى ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ومستوى السلوك التنظيمي كان متوسطا، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

وهدفت دراسة نولي (Nolley, 2011) الكشف عن مدى ادراك مديري المناطق التعليمية لسلوك الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما، تكونت عينة الدراسة من (933) مديرا ومرؤوسيه في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي وادراك سلوك المواطنة التنظيمية، وأن للذكاء العاطفي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع التعامل اليومي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل والحياة بشكل عام، وهو يشمل حدسا وبدية ومميزات وحماسا وطموحا يتميز به المدير، ومهارات في إدارة العلاقات مع العاملين وتكوين الصلات والعلاقات.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري للدراسة وبناء أدوات لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة عند المديرين ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين، وتم الاستفادة كذلك في مناقشة نتائج الدراسة من حيث الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة الحالية، ومع ذلك فإن لهذه الدراسة ميزة في إثراء البحث التربوي الفلسطيني عندما تناولت الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم

## القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين الدكتور: كمال مخامرة

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم، والبالغ (755) معلماً ومعلمة، اختيرت عينة عشوائية قوامها (106) معلماً بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، ويوضح جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

**جدول رقم (1)  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات**

العدد	مستوى المتغير	المتغير
57	ذكر	الجنس
	أنثى	
90	بكالوريوس	المؤهل
	أعلى من بكالوريوس	
32	1_5 سنوات	سنوات الخبرة
	6_10 سنوات	
	أكثر من 10 سنوات	

### أداة الدراسة: بناؤها وصدقها وثباتها

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتيان، تم بناؤهما وتطويرهما بالاستعانة بالدراسات السابقة، وآراء الخبراء في الميدان التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية. كانت استبانة القيادة الموزعة في صورتها الأولية من (32) فقرة موزعة على (4) محاور، واستبانة السلوك المواطنة التنظيمي من (20) فقرة وللتحقق من صدقها تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (12) محكماً، من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حول: وضوحها وملائمة المحاور وال فقرات لأغراض الدراسة، وسلامة اللغة ووضوحها وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين: فحذفت (8) عبارات في استبانة القيادة الموزعة وأعيد صياغة (6) عبارات، وحذفت (4) عبارات في استبانة السلوك المواطنة التنظيمي وأعيد صياغة (3) عبارات وأصبحت استبانة القيادة الموزعة بصورتها النهائية مكونة من (24) فقرة موزعة على أربعة محاور واستبانة سلوك المواطنة التنظيمي بصورتها النهائية مكونة من (16) فقرة.

وتم التأكد من ثبات الاستبانتيان بإيجاد معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية الاستبانة القيادة الموزعة (0.81) واستبانة سلوك المواطنة التنظيمي (0.82).

**التصميم والمعالجة الإحصائية:** للدراسة ثلاث متغيرات مستقلة هي: الجنس وله مستويان (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات (1\_5 سنة، 6\_10 سنة، أكثر من 10 سنوات) أما المتغير التابع فهو درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.



**القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة**

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (t - test) و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) و معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha)، وتفسر المتوسطات الحسابية درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين حسب المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	3.66-2.34
مرتفع	3.67 فأعلى

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للقيادة الموزعة من وجهة نظر معلمهم؟  
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات استبانة القيادة الموزعة، الجدول رقم (2) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (2):**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الموزعة.**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال: الرؤية والرسالة:
متوسطة	0.22	3.56	1. يشرك المعلمين في وضع رؤية للمدرسة.
متوسطة	0.32	3.55	2. يشرك المعلمين في خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم.
متوسطة	0.31	3.24	3. يشرك المعلمين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
متوسطة	0.31	3.20	4. يشرك أولياء الأمور في مناقشة رسالة المدرسة.
متوسطة	0.32	3.00	5. يعمم رسالة المدرسة على المعلمين.
متوسطة	0.28	2.99	6. يشجع المعلمين في تحقيق رؤية المدرسة.
متوسطة	0.32	3.32	الدرجة الكلية:
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال: المسؤولية المشتركة:
مرتفعة	0.15	4.08	1. يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
متوسطة	0.23	3.55	2. يحث المعلمين على ابداء آرائهم.
متوسطة	0.31	3.33	3. يعزز ثقة المعلمين بالمسؤوليات المناطة بهم.
متوسطة	0.32	3.25	4. يحفز المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية.

**القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة**

متوسطة	0.33	3.22	5. يفسح المجال للمعلمين الجدد في إظهار قدراتهم.
متوسطة	0.28	3.18	6. يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
متوسطة	0.30	3.25	الدرجة الكلية:
درجة	الانحراف	المتوسط	مجال: ممارسات القيادة:
الممارسة	المعياري	الحسابي	
متوسطة	0.18	2.96	1. يوزع المهام الإداري على المعلمين بعدل.
متوسطة	0.33	2.70	2. يفوض بعض المعلمين لإدارة الاجتماعات.
متوسطة	0.52	2.66	3. يؤهل المعلمين ليكونوا قيادات للمستقبل.
منخفضة	0.36	2.22	4. يتيح للمعلمين الفرصة لإظهار ابداعاتهم.
منخفضة	0.40	2.01	5. يشجع المعلمين للمشاركة في إدارة المدرسة.
منخفضة	0.19	1.99	6. يعزز قدرات المعلمين في العمل المدرسي.
متوسطة	0.22	2.80	الدرجة الكلية:
درجة	الانحراف	المتوسط	مجال: الثقافة المدرسية:
الممارسة	المعياري	الحسابي	
مرتفعة	0.30	4.40	1. يعزز روح المبادرة لدى المعلمين.
مرتفعة	0.23	3.99	2. يتعامل مع المعلمين باحترام.
مرتفعة	0.32	3.88	3. يدعم الأفكار الجديدة في العمل المدرسي.
متوسطة	0.22	3.20	4. يشجع القيم الأخلاقية للطلاب.
متوسطة	0.30	3.01	5. يهتم بالأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع.
متوسطة	0.27	2.98	6. يهيئ مناخا تعاونيا للاتصال والتواصل بين مكونات المدرسة.
مرتفعة	0.21	3.88	الدرجة الكلية:
متوسطة	0.22	3.41	الدرجة الكلية لكل المجالات:

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (لجميع المجالات) بلغ (3.41)، وهو بدرجة متوسطة. أن القيم لهذه المجالات قد تراوحت بين (2.80) و (3.88)، فقد حصل مجال الثقافة المدرسية على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.88)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه مجال الرؤية والرسالة، بمتوسط حسابي مقداره (3.32)، وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال المسؤولية المشتركة، بمتوسط حسابي مقداره (3.25). وهو بدرجة متوسطة يليه مجال ممارسة القيادة، بمتوسط حسابي مقداره (2.80) وهو بدرجة متوسطة أيضاً. وربما ترجع هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم رغبة في إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وتعزيز روح المبادرة لديهم، ومعاملتهم باحترام، ودعمهم بالأفكار الجديدة، وتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها، وتعزيز الثقافة المدرسية، وتمية المسؤولية المشتركة. إلا أن مستوى الوعي والممارسة التي يدركها مديرو المدارس بأهمية إشراك المعلمين في الممارسات القيادية للمدرسة بصورها المختلفة كالتفويض والمشاركة وتوزيع المهام وغيرها من المسميات لم يكن بمستوى الطموح، لكنه يعد مقبولاً. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة كل من دراسة (العبادي، 2017) التي أشارت أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودراسة (الشريفي، وعبد الله، 2017) التي أشارت أن ممارسة المديرين للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من دراسة (ربيع، 2017) التي أشارت أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى

## القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين الدكتور: كمال مخامرة

المديرين جاءت بدرجة كبيرة وكبيرة جدا وفقا لمجالات القيادة الموزعة، ونتيجة دراسة (صايمه، 2017) التي أشارت إلى ممارسة المديرين للقيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية. نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال، صيغت الفرضيات من (1\_3):

### الفرضية رقم (1):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعا لمتغير الجنس. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3)

### الجدول رقم (3)

نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	49	3.22	0.22	-1.12	0.36
أنثى	57	3.18	0.23		

يتبين من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

### الفرضية رقم (2):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4)

### الجدول رقم (4)

نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	90	2.98	0.30	-0.25	0.18
أعلى من بكالوريوس	16	3.07	0.25		

**القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة**

يتبين من الجدول (4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

**الفرضية رقم (3):**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة حسب متغير السنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5)

**الجدول رقم (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة حسب متغير سنوات الخبرة.**

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5_1 سنوات	32	2.31	0.31
10_6 سنوات	54	2.21	0.29
أكثر من 10 سنوات	20	2.18	0.32

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة حسب متغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (6):

**الجدول رقم (6)**

**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة حسب متغير سنوات الخبرة.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.13	2	0.06	0.57	0.65
داخل المجموعة	16.30	103	0.11		
المجموع	16.40	105			

يتبين من الجدول (6) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.57) ومستوى الدلالة (0.65) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة حسب متغير سنوات الخبرة.

## القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين الدكتور: كمال مخامرة

أشارت نتائج سؤال الدراسة الثاني: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات ( الجنس والمؤهل، سنوات الخبرة)، وقد يعزى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين بغض النظر عن الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة الى تشابه ظروفهم وتأهيلهم وخبرتهم وتشابه المديرين في نمط قيادتهم للمدرسة، كذلك الى أن هذا النمط الإداري يحتاج جهد وقدرة ودراية ومعرفة ورغبة في استخدامه عند المديرين وبسبب ذلك تكون الممارسات الإدارية التقليدية المستندة على المدير هي السائدة في المدارس. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (صايمه، 2017) والتي لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ودراسة (ربيع، 2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين، ودراسة (العبادي، 2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين، ودراسة (الشريفي، وعبد الله، 2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة كل من دراسة (ربيع، 2017) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ودراسة (العبادي، 2017) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ودراسة (الشريفي، وعبد الله، 2017) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.

**نتائج سؤال الدراسة الثالث:** ما درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية، الجدول رقم (7) يوضح ذلك.

### الجدول رقم (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلوك المواطنة التنظيمية	درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية
02.0	4.55	1. يلتزم المعلمون بالوقت المخصص للعمل المدرسي.	مرتفعة
0.30	4.40	2. ينجز المعلمون واجباتهم على أكمل وجه.	مرتفعة
62.0	4.10	3. يتغيب المعلمون للضرورات الملحة.	مرتفعة
.330	4.10	4. يغادر المعلمون المدرسة بعد انتهاء الدوام.	مرتفعة
.350	18.3	5. يبذل المعلمون جهداً مضاعفاً في العمل.	مرتفعة

**القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة**

متوسطة	19.0	3.55	6. يقدم المعلمون مقترحات ابتكارية لتحسين العمل المدرسي.
متوسطة	.400	3.40	7. يساعد المعلمون طواعية المعلمين الجدد.
متوسطة	0.40	3.29	8. يتطوع المعلمون في لجان دعم الطلبة الفقراء.
متوسطة	92.0	3.10	9. يخصص المعلمون وقتا كافيا لمساعدة الطلبة.
متوسطة	.440	3.08	10. يجسد المعلمون العمل بروح الفريق.
متوسطة	03.0	3.04	11. يتطوع المعلمون في لجان دعم التعليم في المجتمع.
متوسطة	.350	82.9	12. يساعد المعلمون طواعية الطلبة منخفضي التحصيل.
متوسطة	.350	2.55	13. يتطوع المعلمون لرعاية الأنشطة المدرسية.
منخفضة	12.0	2.28	14. يساعد المعلمون زملائهم الذين لديهم أعباء عمل.
منخفضة	0.95	2.25	15. يراعي المعلمون حقوق الطلبة.
منخفضة	0.99	1.98	16. ييضخ المعلمون المشكلات المدرسية.
متوسطة	<b>0.22</b>	<b>3.65</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.65)، وهو بدرجة متوسطة. أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (1.98) و (4.55). وربما يرجع التزام المعلمين بالاداء الرسمي، وعدم الغياب إلا للضرورات الملحة، والمغادرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، وبذل جهدا مضاعفا في العمل الى الالتزام والتقيد بالتشريعات الإدارية وتطبيقها وخاصة التعليمات المتعلقة بالدوام المدرسي، لما لهذا الالتزام من أثر إيجابي على تحقيق اهداف المدرسة وخاصة أداء الطلبة ورفع مستوى تحصيلهم. وبالرغم من ذلك جاءت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين بدرجة متوسطة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة من نتيجة دراسة كل من دراسة (الهاشم، 2017) التي أشارت الى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (معشر، 2014) التي أظهرت أن مستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمي كان متوسطا، ودراسة (العرايضة، 2012) التي كشفت أن مستوى ممارسة المديرين لسلوك التنظيمي كان متوسطا.

**نتائج سؤال الدراسة الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، صيغت الفرضيات من (4\_6):  
**الفرضية رقم (4):**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

**القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة**

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8)

**الجدول رقم (8)**

**نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	49	2.99	0.19	-0.57	0.29
أنثى	57	3.01	0.22		

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

**الفرضية رقم (5):**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9)

**الجدول رقم (9)**

**نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	90	3.01	0.44	-1.36	0.17
أعلى من بكالوريوس	16	3.13	0.38		

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

**الفرضية رقم (6):**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة**

للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير السنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10)

**الجدول رقم (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5_1 سنوات	32	2.31	0.31
10_6 سنوات	54	2.21	0.29
أكثر من 10 سنوات	20	2.18	0.32

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (11):

**الجدول رقم (11)**

**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	سلوك المواطنة التنظيمي
0.13	3.22	0.06	2	1.20	بين المجموعات	
		0.19	103	27.50	داخل المجموعة	
			105	28.70	المجموع	

يتبين من الجدول (11) أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.22) ومستوى الدلالة (0.13) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج سؤال الدراسة الرابع: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات ( الجنس والمؤهل، سنوات الخبرة). وقد يعزى عدم وجود فروق بغض النظر عن جنس والمؤهل وسنوات الخبرة، إلى أن الفقرات التي تعبر عن سلوك المواطنة التنظيمية كانت واضحة القصد والمعنى بما تدل عليه بحيث أدركها المعلمون، وكذلك الخصائص الإيجابية لمن يمارسها من جهة أخرى لذلك اتفق المعلمون على وصفهم لسلوك المواطنة التنظيمية الذي يمارسونه. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (معشر، 2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات



## القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين الدكتور: كمال مخامرة

دلالة إحصائية في درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الهاشم، 2017) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ودراسة (معشر، 2014) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس والخبرة.

**نتائج سؤال الدراسة الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى المديرين ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال صيغة الفرضية السابعة والتي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. للتحقق من صحة الفرضية السابعة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (12).

**جدول (12): معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.**

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادة الموزعة ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.	0.82	0.002

بناء على المعطيات الواردة في الجدول (12) تم رفض الفرضية الصفرية، إذن يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجة ممارسة الإدارة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيت لحم، لأن مستوى الدلال 0.002 أقل من 0.05. وكان مقدار العلاقة ايجابي وقوي 0.82. أي أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الموزعة يزيد ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

### التوصيات:

1. نشر الوعي بضرورة ممارسة القيادة الموزعة كمنط اداري حديث في المدارس.
2. عقد دورات تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة الموزعة بين مديري المدارس.
3. التأكيد على أهمية اجراء مزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الموزعة.
4. تعريف طلبة الإدارة التربوية بمفهوم القيادة الموزعة كونها من المفاهيم الحديثة في الإدارة.
5. عقد ندوات وورش عمل لمديري المدارس حول سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين.
6. تعزيز المعلمين الذين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية.

### المراجع:

1. عوجة، أحمد. (2012). "القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية" *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، المجلد 36 العدد(1)، 1\_30.
2. بليحاح، حسن. نحو منظور جديد للقيادة التربوية في المغرب: القيادة الموزعة كبديل جذري للقيادة الهرمية <https://www.researchgate.net/publication/299595133>
3. علي، محسن، وغالي، حيدر. (2010). *القيادة التربوية مدخل استراتيجي*، عمان: شركة المؤسسات الحديثة للكتاب.

# القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

## الدكتور: كمال مخامرة

4. العبادي، محمد. (2017). للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. العرايضة، رائدة. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
6. ربيع، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
7. رمضان، أماني (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
8. صايمه، سميه. (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد، العدد (20).
9. الرقاد، هنا وأبو دية، عزيز. (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الإسلامية للعلوم النفسية والتربوية، غزة، المجلد (20) العدد (2).
10. الشريف، عباس وعبد الله، إيناس. (2017). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع.
11. الشثري، عبد العزيز. (2010). واقع ممارسة مديري مدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، العدد (28)، المملكة العربية السعودية، ص ص 13\_ 57.
12. خليفة، رنده. (2013). "درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
13. معشر، فاتن. (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. معري، حمزة ومنصور، بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (14).
15. الهاشم، أماني. (2017). درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
16. Arrowsmith, Trevor. (2007). "Distributed Leadership in Secondary School in England. The Impact on Role of the head teacher and other issues". **Management in Education**, Vol. 21, 21\_27.
17. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational

القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة

---

---

citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of applied Psychology**, 94(1), 122.

18. Borman, Walter C., Penner, Louis A., Allen, Tammy D. and Motowidlo, Stephan J. (March/ June 2001), Personality Predictors of Citizenship Performance, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 9, No. 1/2, pp. 52-69

19. Harris, A, (2005). Crossing Boundaries and Breaking Barriers, International Networking for Educational Transformation Dexter Graphics, London, (1\_3).

20. Gordan, R. D. (2010). "Distributed Leadership: exploring impact of antecedent forms of power using a communicative framework", **Management Communication Quarterly**. 24. (1) 260\_287.

21. Miller\_ Baily, C. (2016). Reciprocal accountability and capacity building: The influence of distributed leadership on collective teacher efficacy and professional learning communities. DAI\_A 78 (26).

22. Chien, Y. (2011). "An investigation of the relationship of organizational structure, employees personality and organizational citizenship behaviors" **Journal of American Business**:2 (11), 277\_294.

23. Gronn, P.(2008)."The future of distributed leadership", **Journal of Educational Administration**. 46 (2), 141\_158.

24. Spillane, James & Shere, Jennifer (2004)> A distributed perspective on school leadership: leadership practice as stretched over people and place, paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association, San Diego, CA (1\_14).

25. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين  
الدكتور: كمال مخامرة

---

---

*Degree of practicing distributing leadership for governmental secondary schools' principals at Bethlehem governorate and its relation to the teachers' organizational citizenship behavior from teachers point of view.*

الدكتور: كمال مخامرة

جامعة الخليل

[kamalm@hebron.edu](mailto:kamalm@hebron.edu)

**Abstract:**

The study aims at investigating the degree of practicing distributing leadership for governmental secondary schools' principals at Bethlehem governorate and its relation to the teachers' organizational citizenship behavior from teachers point of view. It also tends to identify the effect of the variables of gender, academic qualifications and years of experience on the degree of practicing the distributing leadership and the teachers' level of organizational citizenship behavior. Population of the study compromises all governmental secondary schools (n. 755). A random sample of 106 subjects was selected to collect data. The researcher used the correlational descriptive method. One questionnaire for distributing leadership and another one for the organizational citizenship behavior were designed by the researcher. Results of the study showed the following: The degree of practicing the distributing leadership and the level of the organizational citizenship behaviors was medium. There was positive statistically significant correlation between the degree of practicing the distributing leadership and the level of the organizational citizenship behaviors for teachers. There were statistically significant differences in the degree of practicing the distributing leadership due to gender, academic qualification or years of experience. However, there were no statistically significant differences in the degree of the level of organizational citizenship behavior due to gender, academic qualification or years of experience .