



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

رسالة علمية مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية تخصص القيادة التربوية

إعداد الطالب

خالد سمران الجميلي

2205000021

إشراف

أ.د. خالد أحمد الشمري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

الفصل الدراسي الثاني

1443 هـ الموافق 2022 م

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
HAFR AL-BATIN UNIVERSITY
FACULTY OF EDUCATION
EDUCATION AND PSYCHOLOGY DEPARTEMENET



Ethical leadership and its relationship to organizational citizenship behavior among middle school teachers in Hafr Al-Batin Governorate

Thesis Submitted in the fulfilling of the requirement of the M.A. degree in Educational Leadership

BY

Khalid Siran ALjameeli

2205000021

Supervisor

Mr. Dr. Khaled Ahmed Al-Shamry

Professor of management and educational planning

Second Semester

Second semester

Academic year 2022 -2021

مستخلص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

المشرف: أ.د. خالد أحمد الشمري

الجامعة والكلية: جامعة حفر الباطن - كلية التربية

العام الجامعي: ٢٠٢١-٢٠٢٢

الباحث: خالد سمران الجميلي

الدرجة العلمية: الماجستير

القسم: التربية وعلم النفس _ برنامج ماجستير القيادة التربوية

استهدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي، والارتباطي، واستخدم الباحث استبانة تكونت من محورين هما القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم إرسالها إلكترونياً إلى عينة الدراسة التي بلغت (302) معلماً ومعلمة، من أصل المجتمع البالغ (1365) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وجاءت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى عالٍ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وهناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على هذا المستوى، والعمل على تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لما لها من أثر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، واستهداف مستويات أعلى، وتوعية المشرفين التربويين لمديري المدارس بتنمية روح العمل والتعاون لدى المعلمين، لتعزيز مجال العمل بروح الفريق، واستهداف مجالات أعلى من الأداء.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، سلوك المواطنة التنظيمية، المدارس المتوسطة، حفرالباطن

Abstract

Title of the study: Ethical leadership and its relationship to the behavior of organizational citizenship among middle school teachers in Hafr al-Batin governorate

**Researcher: Khaled Saran Al-Jumaily
Shammari**

Supervisor: Dr. Khalid Ahmed Al-

**Degree: Masters University and College: University of Hafr Al-Batin - College of
Education**

Section: General Educational Administration and Planning: 2021-2022

The study aimed to reveal the degree of moral leadership practice and its relationship to organizational citizenship behavior in middle schools in Hafr Al-Batin Governorate from the point of view of teachers. To the study sample, which amounted to (302) male and female teachers, out of the community of (1365) male and female teachers, the sample was chosen by simple random method, and the study concluded that the degree of practicing moral leadership came to a high degree , and there are no statistically significant differences in the practice of moral leadership At the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the gender variable, while there are statistically significant differences about ethical leadership practices due to the variable years of service in favor of those who have served (10 years or more), and the degree of practicing organizational citizenship behavior is at a high level, and there are no differences Statistically significant about the degree of practicing organizational citizenship behavior due to the gender variable, and there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), About the degree of practicing organizational citizenship behavior due to the variable years of service in favor of those who have served (10 years or more), and there is a strong positive and statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of practicing moral leadership and the degree of practicing moral leadership. The behavior of organizational citizenship, and the study recommended the need to maintain this level, and work to strengthen ethical leadership practices because of their significant impact on organizational citizenship behavior, targeting higher levels, and educating educational supervisors for school principals to develop the spirit of work and cooperation among teachers, to enhance the field of teamwork, and targeting higher areas of performance.

Keywords: ethical leadership, organizational citizenship behavior, middle schools, Hafr AL-Baten.

الفهارس

أولاً - فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	تقرير لجنة الحكم على الرسالة
ج	الشكر والتقدير
د	الإهداء
هـ - ح	الفهرس
ط	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ي	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
٩-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
١٠ - ٥٤	الفصل الثاني

أدبيات الدراسة	
١١	تمهيد
١١	المحور الأول - الإطار النظري للدراسة
١١	أولاً- الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية
١١	١- مفهوم القيادة الأخلاقية
١٤	٢- مبادئ القيادة الأخلاقية
١٦	٣- أهمية القيادة الأخلاقية
١٨	٤- أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية
٢٠	٥- خصائص القيادة الأخلاقية
٢١	٦- أبعاد القيادة الأخلاقية
٢٤	ثانياً- الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية
٢٤	٢- نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
٢٧	٣- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
٣٠	٤- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
٣٢	٥- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
٣٥	٦- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
٣٩	المحور الثاني- الدراسات السابقة
٣٩	أولاً- دراسات تناولت القيادة الأخلاقية
٤٦	ثانياً- دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية

٥٠	ثالثاً- دراسات تناولت القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية
٥١	رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة
-٥٥ ٦٦	الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية
٥٦	تمهيد
٥٦	أولاً- منهج الدراسة
٥٧	ثانياً- مجتمع الدراسة
٥٧	ثالثاً- عينة الدراسة
٥٩	رابعاً- أداة الدراسة
٦٠	الصدق الظاهري
٦٢	صدق الاتساق الداخلي
٦٤	ثبات أداة الدراسة
٦٥	خامساً- تطبيق الاستبانة
٦٥	سادساً - الأساليب الإحصائية
٦٦	سابعاً- معيار الحكم على النتائج
-٦٧ ٩٥	الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها
٦٨	إجابة السؤال الأول

٧٥	إجابة السؤال الثاني
٧٩	إجابة السؤال الثالث
٨٧	إجابة السؤال الرابع
٩١	إجابة السؤال الخامس
-٩٣ ٩٥	الفصل الخامس ملخص نتائج الدراسة والتوصيات
٩٣	ملخص النتائج
٩٤	التوصيات
٩٥	المقترحات
-٩٦ ١٠٦	قائمة بالمراجع
٩٦	أولاً- المراجع العربية
١٠٤	ثانياً- المراجع الأجنبية
١٠٧	ملاحق الدراسة
١٠٨	ملحق رقم (1) جدول مورجان وكريجسي لتحديد حجم العينة
١٠٩	ملحق رقم (2) استبانة الدراسة في صورتها الأولية
١١٤	ملحق رقم (3) قائمة باسماء المحكمين
١١٥	ملحق رقم (4) استبانة الدراسة في صورتها النهائية
١١٩	ملحق رقم (5) خطاب الموافقة على تطبيق الدراسة الميدانية

ثانيا - فهرس الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
٥٧	جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع لاجتماعي، وسنوات الخدمة
٦١	جدول (2) يوضح عدد العبارات في الإبعاد والاستبانة ككل قبل وبعد التحكيم.
٦٣	جدول(3) معاملات الارتباط بين كل عبارة، والمجال الذي تنتمي له من مجالات القيادة الأخلاقية
٦٣	جدول(4) معاملات الارتباط بين كل عبارة، والمجال الذي تنتمي له من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية
٦٤	جدول(5) نتائج طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات مجالات ومحاور الاستبانة
٦٦	جدول(6) استجابات الاستبانة وفئات المتوسطات الحسابية والحكم على النتائج
٦٨	جدول(7) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال الصفات الشخصية
٧٠	جدول (8) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية
٧١	جدول (9) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال العلاقات الإنسانية.
٧٢	جدول(10) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال العمل بروح الفريق
٧٣	جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاور استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة في الواقع
٧٥	جدول(12) متوسطات درجات العينة والانحراف المعياري وقيمة"ت" في مجالات القيادة الأخلاقية حسب متغير النوع الاجتماعي

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
٧٦	جدول (13) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة
٧٧	جدول (14) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في جميع المجالات لتحديد اتجاه الفروق حسب متغير سنوات الخدمة
٧٩	جدول (15) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الإيثار، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري
٨٠	جدول (16) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال وعي الضمير، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري
٨٢	جدول (17) استجابات عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة السلوك الحضاري في الواقع
٨٣	جدول (18) استجابات عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الروح الرياضية في الواقع
٨٤	جدول (19) استجابات عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لمجال الكياسة في الواقع
٨٥	جدول (20) استجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية في الواقع
٨٧	جدول (21) استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية
٨٨	الجدول (22) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة
٨٩	جدول (23) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في جميع المجالات لتحديد اتجاه الفروق حسب متغير سنوات الخدمة
٩١	جدول (24) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مجالات القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن ودرجة مجالات سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثا - فهرس الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل البياني
٥٨	الشكل (1) يبين عدد عينة الدراسة وتوزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.

الصفحة	رقم وعنوان الشكل البياني
٥٩	الشكل (2) يبين توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة
٧٤	الشكل (3) استجابات أفراد العينة حول مجالات محور القيادة الأخلاقية ككل
٨٦	الشكل (4) استجابات أفراد العينة حول مجالات محور سلوك المواطنة التنظيمية ككل

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

نالت الأخلاق اهتمام الكثير من الفلاسفة والمفكرين عبر العصور المختلفة بسبب ارتباطها بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيه السلوك الإنساني، وفي ديننا الإسلامي ترسخ إيماننا بأن الله تعالى قد بعث نبيه صلى الله عليه وسلم ليتمم مكارم الأخلاق، وأثنى عليه في كتابه الحكيم، وهذا يدل على أهمية ودور الأخلاق وحاجة المجتمعات البشرية بشكل عام لها، وأن تسود الأخلاق في المنظمات والمؤسسات بشكل خاص ليكون تفاعل الأفراد العاملين مبنيا على الاحترام والتقدير والعدل، وتعد الأخلاق والمواطنة ركيزتين مهمتين لأي مجتمع بشري يسعى لأن يكون مثاليا منتجا متعاوننا تسوده المحبة والاحترام والالتزام بالأدوار والمهام الاجتماعية والتربوية والمهنية.

وتدل الدراسات المعاصرة أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى من مستويات القيادة، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين انطلاقا من الاخلاق والقيم التنظيمية للقادة، وفي ذات السياق حددت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس، كما أشار قزق (٢٠٠٥)، بعض القيم الأخلاقية في مجموعة من الأسس التي تحكم عمل مدير المدرسة وهي الاهتمام بالمصلحة العامة وتقديمها على المصلحة الشخصية والصدق والأمانة في التعامل ودعم وتطوير العاملين مهنيا والاهتمام بالجدية في العمل والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي.

ولا تؤثر هذه الممارسات الأخلاقية القيادية إلا بوجود منظومة قيمية للقائد يرتكز عليها وينطلق منها، ونظرا لتأثر النفس البشرية بالتعامل الأخلاقي وشعورها بالمودة والولاء تجاه من يعاملها بهذا المبدأ فإن العاملين في المؤسسات التعليمية ليسوا بمعزل عن التأثير الأخلاقي للقائد بمشاعرهم وما يترتب عليها من سلوك إيجابي وولاء يجعل من المدرسة بوجود هذا القائد الأخلاقي بيئة يسودها

التعاون والايثار واحترام رأي الجميع فتسمو هذه المشاعر والسلوكيات لبناء مجتمع عملي أقرب إلى الكيان الموحد مما يرسخ سلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة والعاملين والمدرسة.

إن الشعور بالمواطنة التنظيمية بأبعادها كالتفاني في خدمة العمل وإيثار المصلحة العامة ولطافة الأسلوب لا تتأتى ما لم يكن هناك قائد أخلاقي تلهم ممارساته العاملين ليشعروا برغبتهم بالانتماء وممارسة سلوك المواطنة التنظيمي وماله من دور في تعزيز الأداء داخل المؤسسات، حيث يرى العزام (٢٠١٥)، أن للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة جدا فهي تساعد في رفع الأداء الكلي للمنظمة من خلال بناء علاقة إيجابية بين العاملين، وتحافظ على تماسك المنظمة، وتساعد على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة الإبداع وتساعد على تكيف العاملين مع التغيرات الطارئة، كما أنها تسهم في استقطاب أفضل العاملين، وكذلك تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والتأثير في مستوى الروح المعنوية والحد من الإحباط والتسرب الوظيفي.

وهذا ما أكدته الخلايلة وسعادة (٢٠١٠، ص ٢٠٩)، "بأن لسلوك المواطنة التنظيمية من الأهمية ما يبرر البحث في الأسباب التي تحفزه، وعلى رأسها النمط القيادي المدرسي، لأن القائد بسلوكه قادر على اشباع حاجات المعلمين أو افقارها، فالقائد بسلوكه الإيجابي يحفز المعلمين لبذل ما بي وسعهم لتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل وتقديم أفكار إبداعية للارتقاء به".

وفي ضوء خبرة الباحث في المجال التربوي والتعليمي في مدينة حفر الباطن فقد شعر أن للقيادة الأخلاقية أثرا في سلوك المواطنة التنظيمية، ما دعاه لبحث هذا النمط القيادي الذي يدعم سلوك المواطنة التنظيمية ويعززه في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، ومن هنا كانت فكرة الباحث محاولة الإسهام في التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بينهما في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نال موضوع القيادة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والكتاب وذوي الاختصاص، لما للقيادة من دور في نجاح المنظمة واستمرارها، ولتحقق ذلك كان لا بد من أسلوب وطريقة قيادية يتبناها قادة المنظمات للوصول بالمنظمة لحالة الاستمرارية والديمومة، ومن هذه الأنماط نمط القيادة الأخلاقية؛ حيث يعتبر من الأنماط القيادية المنبثق من المدرسة الإنسانية في القيادة التي تأخذ باعتبارها مشاعر العاملين، وتأخذ على عاتقها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، لتحقيق أهدافها. ورغم تلك الأهمية للقيادة الأخلاقية؛ إلا أن بعض الدراسات جاءت بنتائج مخالفة، كدراسة الحجاز (٢٠١٩)، والسيد (٢٠١٦)، ودرادكة وآخرون (٢٠٢٠)، حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية دون المأمول.

ومن ملاحظات الباحث في المدارس التي عمل بها؛ لاحظ أن هناك ممارسات لا تأخذ باعتبارها التعامل الإنساني بسقفه الأعلى، من خلال تجاهل العدالة بين المعلمين أحيانا، والصلابة في التعامل مما قد يفسره بعض المعلمين بأنه نوع من التعالي عليهم، وعدم تقدير ظروفهم النفسية، والضغط والمسؤوليات التي تعترضهم في حياتهم العملية، والاجتماعية.

وقد أكد العرايضة (٢٠١٢)، أن التزام قائد المدرسة بأسلوب القيادة الأخلاقية يعزز سلوك المواطنة التنظيمية مما يمنح المعلمين بالمدرسة إحساسا إيجابيا، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساس المعلمين بالمساواة، والإنصاف مما يولد لديه الشعور بالمسؤولية ويزيد من الدافعية، ويرفع من روحهم المعنوية، وابقابهم على العمل من خلال شعورهم بالانتماء تجاه مدارسهم وانعكاس هذا الشعور على ممارساتهم المهنية.

ورغم تلك الأهمية لسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن بعض الدراسات جاءت بنتائج مخالفة، كدراسة إبراهيم (٢٠١٨)، ودراسة الشريف (٢٠١٨)، ودراسة الهاشم (٢٠١٧)، ودراسة مومني (٢٠١٤)، حيث جاءت درجة سلوك المواطنة التنظيمية دون المأمول.

ومن خلال خبرة الباحث في مجال التعليم وعمله لسنوات طويلة في هذا المجال لاحظ بأن سلوك المواطنة التنظيمية ليس بالشكل المأمول في مدارس حفر الباطن، حيث يمارس بعض المعلمين بعض الممارسات التي لا تعكس مواظنتهم التنظيمية لمدارسهم، مثل عدم الاهتمام بمرافق المدرسة، والقصور

في مستوى التعاون فيما بينهم، عندما توكل الأعمال والأنشطة الطارئة لزملائهم، وضعف تفاعلهم عند حاجة المكلفين من زملائهم لم يد العون، والإسراف في إمكانيات المدرسة، مما يؤدي لوجود مناخ وثقافة تنظيمية تهدر إمكانيات وقدرات المدرسة.

وبعد إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، لاحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية، وكذلك الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، طبقت في المراحل التعليمية الثانوية، والإبتدائية، وإدارات التعليم، والجامعات، والبعض منها طبقت في الإدارات الحكومية الأخرى، وفي القطاع الخاص، وهذه تمثل فجوة بحثية حيث هناك ندرة في الدراسات التي طبقت في المرحلة المتوسطة، وكذلك قلة الدراسات التي طبقت في حفر الباطن تحديداً، وهذا ما دعا الباحث لإجراء هذه الدراسة في مدينته، وفي مدارس المرحلة المتوسطة.

ومما سبق تشكلت مشكلة هذه الدراسة؛ محاولة من الباحث في التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بينهما في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين.

وقد تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: " ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟ " وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيري: النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة؟

٣- ما درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلميهما؟

أهداف الدراسة

في ضوء ما سبق في أسئلة الدراسة تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين.

٢- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيري: النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة.

٣- التعرف على درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم.

٤- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة.

٥- تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلميهما إن وجدت.

أهمية الدراسة

١- تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال استجابتها لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير الموارد البشرية وتميئتها وتحديد أفضل الممارسات وتطبيقها (رؤية المملكة ٢٠٣٠. ص ٦٥)، وهذا ما يبرهن على

سعي الدولة لبحث أفضل الطرق والأساليب التي ترسخ مثل هذه الخطط، وفي المجال التربوي وبيئته العملية يجدر أن تسهم جهود الباحثين بالمشاركة في جعل هذه الرؤية واقعا في ميدانها التربوي.

٢- تبرز أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري والذي يعد من أهم موارد المنظمات، كما تتناول موضوعا مهما وهو سلوك المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمات.

٣- تأتي هذه الدراسة استجابة لمقترحات ملتقى دور القيادات المدرسية بعنوان " دور القيادات المدرسية في ضوء التحول الوطني ٢٠٢٠" والذي عقد في مكة المكرمة بتاريخ ١٤٤٠\٣\٥هـ، والذي اوصى بعدة مقترحات، منها مساهمة في البحوث العلمية في رفع مستوى الأداء، وهذه الدراسة الحالية تسعى بأن تسهم في هذا الجانب من خلال البحث في نمط القيادة الأخلاقية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لما لسلوك المواطنة التنظيمية من دور مهم في تعزيز الأداء وتجويده.

٤- يأمل الباحث أن تسهم الدراسة في نشر الوعي الإداري بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية واعتباره قيمة لدى العاملين في المدارس بمحافظة حفر الباطن.

٥- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة بزيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية وأثر ممارستها في جودة بيئة العمل وتعزيز المواطنة التنظيمية.

٦- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة بمساعدة القادة التربويين في وضع برامج تدريبية لقادة المدارس لتطوير أساليبهم القيادية في التعامل مع المعلمين، وتعزيز المتميز منها، وتبني الاتجاهات الحديثة بالقيادة.

٧- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها، بمساعدة في إثراء البحوث والدراسات المستقبلية للباحثين في مجال القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية.

حدود الدراسة

التزمت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: العلاقة بين القيادة الأخلاقية بمفهومها وأبعادها (الصفات الشخصية - السلوكيات الإدارية - العلاقات الإنسانية- العمل بروح الفريق)، وسلوك المواطنة التنظيمية بمفهومها وأبعادها (الايثار- وعي الضمير-السلوك الحضاري- الروح الرياضية- الكياسة).
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٢ / ١٤٤٣ هـ

- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن
 - الحدود البشرية: اقتصرت على معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن.
- مصطلحات الدراسة:**

أولاً: القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية: "وتعني إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين" (عابدين وآخرون، ٢٠١٢، ص ٣٣٧).

وعرفها الطراونة (٢٠١٠م، ص ٢٠٩) إلى تعريف القيادة الأخلاقية بأنها "فن التأثير على الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح بها القوانين والأنظمة".

ويعرف الباحث القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: الممارسات الأخلاقية التي تظهر على مديري المدارس المتوسطة بحفر الباطن في صفاتهم الشخصية وسلوكياتهم الإدارية وعلاقاتهم الإنسانية، وتبنيهم العمل بروح الفريق في تعاملاتهم مع المعلمين للوصول إلى أهداف المدرسة المنشودة، ويقاس كميًا من خلال استجابات عينة الدراسة على محور القيادة الأخلاقية في أداة الدراسة.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية:

هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Organ et al., 2006).

وعرفها أبو تايه (٢٠١٢) فعرف سلوك المواطنة بأنه سلوك طوعي يقوم به الفرد دون انتظار المكافأة أو الحوافز المادية من أجل الإرتقاء بالمنظمة، فهو شعور وإحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة.

ويعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية إجرائيا بأنه: السلوك الذي يمارسه المعلمون والمعلمات في المدارس المتوسطة بحفر الباطن، تطوعا ولا يرتبط بالحوافز والمكافآت من خلال الأبعاد التالية (الايثار - وعي الضمير-السلوك الحضاري- الروح الرياضية -الكياسة)، ويقاس كميًا من خلال استجابات عينة الدراسة على محور سلوك المواطنة التنظيمية في أداة الدراسة.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

● تمهيد

- الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية
- الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية
- علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك المواطنة التنظيمية

● الدراسات السابقة:

- دراسات تناولت القيادة الأخلاقية
- دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية
- دراسات تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

تمهيد

تناول الباحث في هذا الفصل الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية مبينا مفهوم القيادة الأخلاقية، وبعد ذلك تم تناول مبادئ القيادة الأخلاقية، ثم أهمية القيادة الأخلاقية، وكذلك أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية، وبعد ذلك تناول الباحث خصائص القيادة الأخلاقية، وأبعاد القيادة الأخلاقية.

ثم تناول الباحث الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية مبينا مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ثم تم تناول خصائص سلوك المواطنة التنظيمية، والعوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

المحور الأول - الإطار النظري للدراسة

أولاً- الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية

"تعد القيادة الأخلاقية نمطا قياديا يعتمد على أخلاقيات القادة، حيث تبرز فيه الأخلاق بشكل واضح على مفاهيم القوة والسلطة، لتحقيق للقائد والأتباع الطموحات والحاجات المتبادلة" (السعود، ٢٠١٢، ص ٢٨٦)، "ويعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد تشكل هذا المفهوم بسبب الجمع بين ما كتب عن القيادة والأخلاق" (خليل، ٢٠١٤، ص ٥).

مفهوم القيادة الأخلاقية

ينبثق مفهوم الأخلاق منذ خلق الإنسان، ويستدل على ذلك بما جاء على لسان الرسول صلوات الله وسلامه عليه حين قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (الألباني ١ / ٢٨ : ٩٢)، فقد أوضح هذا الحديث وجود الأخلاق منذ القدم، وقد بعث المصطفى عليه السلام لتعزيز الإيجابي من الأخلاق والعمل على تمامها وتثبيتها والنهي عن السلبي منها. (العتيبي، ٢٠١٣، ص ١٠).

وحين النظر والبحث عن مفهوم الأخلاق نجد هناك اختلافا في وجهات نظر الباحثين حول وضع تعريف للقيادة الأخلاقية ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

عرف (Brown et al., 2005) القيادة الأخلاقية بأنها مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا تظهر على شكل أفعال وعلاقات شخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات.

وعرفها (Resick et al., 2007)، بأنها القيادة التي تحترم حقوق وكرامة الآخرين وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي، النزاهة والإيثار والتحفيز الجماعي والتشجيع الجماعي.

كما يعرف تايب (٢٠١٩، ص ٩) القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار وتوضيح التصرفات والإجراءات المعيارية والملائمة الواجب اتباعها ذلك من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات الشخصية بين الأفراد، وسمات القائد، وترويج مثل هذه التصرفات والسلوكيات للمرؤوسين عن طريق الاتصال في اتجاهين والتدعيم واتخاذ القرارات".

ويرى السعود (٢٠١٣، ص ٢٨٦)، بأن "القيادة الأخلاقية هي أسلوب قيادي يعود إلى أخلاقيات وسلوك القادة، وفيه يتضح أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة العليا، وذلك من خلال تعزيز ممارسات القائد والمرؤوسين لتحقيق طموحات وحاجات متبادلة ولذلك فإن القيادة الأخلاقية هي نوع من القيادة التي تحدث تغيرات اجتماعية تلي مطالب التابعين"، ويعرفها أيضا الطراونة (٢٠١١، ص ٢٩)، بأنها "القدرة على التأثير في المرؤوسين، لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية، وذلك لتحقيق وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم، الذي يسوده التعامل الإيجابي ضمن الإطار الأخلاقي وبما يسمح به القوانين والأنظمة المتبعة".

وعرفها (kreitner & Kinicki, 2007, p183) بأنها "القيادة الملمة بمعايير السلوك الأخلاقي الذي يظهر من القادة أنفسهم، ومن هذه المعايير: الأمانة والصدق والثقة والعدالة في جو العمل، وأن القيادة الأخلاقية لا ينحصر تأثيرها فقط على السلوك الأخلاقي، بل على كيفية كسب رضا المرؤوسين وبناء علاقات تبادل اجتماعية بين المرؤوسين، وتبادل الثقة".

كما عرفها خليل (٢٠١٤، ص ٥)، بأنها: "وصف لشخص أخلاقي يطبق معايير وضوابط أخلاقية، ويتصرف بسلوكيات معيارية، ولديه سمات ذاتية أخلاقية ويمتلك مهارات شخصية ذاتية تمكنه من التواصل مع الآخرين".

وعرفها الكبير (٢٠١٦، ص ١٢٥) أنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقرارات موفيه، ونجاحه في احداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".

وبين ليم لي يور (Lim Li Yur, 2012) بأن القيادة الأخلاقية تكتسب قدرا من الاهتمام في الأنظمة والمؤسسات التربوية، وذلك لأنها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة في قيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على أن تظهرها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو العاملين، كما يشير زينج وآخرون (Zheng et al., 2011) أنه يمكن التعاطي مع مفهوم القيادة الأخلاقية من منظورين متكاملين أولهما القيادة، والثاني الأخلاق، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات هي:

١- العلاقة بين القادة وأتباعهم.

٢- قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة.

٣- عملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية والتي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب إتباع المعايير الأخلاقية.

بينما يتكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما:

١- القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق، وهذا يعني أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على أتباعهم.

٢- الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات الأخلاقية.

وأشار دافت (Daft , 2004 , p380) "إلى أن العاملين يكتسبون القيم، والمعتقدات، والأهداف من مشاهدة ومراقبة ومحاكاة سلوكيات القائد، ولذلك يجب على القائد أن يراعي قواعد السلوك التي تتجانس مع القيم الأخلاقية، فالممارسات لها تأثير أكبر من الأقوال والشعارات".

وبناء على ما سبق يمكن استنتاج أن التعريفات السابقة للقيادة الأخلاقية رغم تنوعها واختلاف زوايا تناولها للمفهوم والرؤية إلا أنها اتفقت على أن القيادة الأخلاقية سلوكيات وممارسات وضوابط ومبادئ أخلاقية كالاستقامة والعدل والصدق والأمانة والنزاهة التي يمارسها القائد في عمله بحيث تجعله جديرا بالثقة مما يحقق فعالية في أداء العمل لدى المرؤوسين ويعزز التزامهم التنظيمي.

مبادئ القيادة الأخلاقية:

يقصد بمبادئ القيادة الأخلاقية الأسس التي يتركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المنظمات والأفراد، والتي حددها معهد جوزيفسون في عام ١٩٩٩ كما تذكر مولان (Mullane,2009) في ست ركائز أساسية:

- ١- الجدارة بالثقة، والصدق، والنزاهة، والموثوقية، والولاء.
 - ٢- الاحترام، باستخدام القاعدة الذهبية: عامل الآخرين كما كنت ترغب في أن تعامل، بالاستماع إليهم وقبول الاختلافات.
 - ٣- المسؤولية والمسائلة، وضبط النفس، والسعي للتميز، والنظر من أعمالنا.
 - ٤- الإنصاف دون محاباة أو تحيز.
 - ٥- الرعاية، واللفظ والرحمة، والإيثار، والعمل على تقليل المشقة ومساعدة الآخرين.
 - ٦- المواطنة: العمل على جعل المجتمع أفضل، وحماية البيئة وسيادة الديمقراطية.
- ويشير عابدين (٢٠٠١) إلى مجموعة من المبادئ التي تحدد ملامح القيادة الأخلاقية، والتي تتمثل بما يأتي:

- ١- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتتطابق مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
- ٢- الشعور بالمسؤولية: وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للسلطة، من خلال تحمل القائد مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال، وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
 - القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
 - الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
 - تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
- ٣- التوافق: ويتضح من خلال تعامل القائد مع العاملين معه في المؤسسة باعتباره جزء لا يتجزأ منهم، ويتكيف معهم، ويتفاعل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية.
- ٤- الاتزان الانفعالي: وهو العالم المؤثر في سلوك القائد وتفهمه للعاملين ويساعد على ترابطهم والتفافهم حوله، ومساندتهم ودعمهم له.
- ٥- العدل: حيث أن العدل من الأخلاقيات أن يجب أن يضعها القائد نصب عينه، والتعامل مع المرؤوسين من منطلق التساوي في الحقوق والواجبات كل حسب طبيعة عمله.
- ٦- إثارة التنافس: وهو الدافع والمحفز على التفاعل والإنتاجية والذي ينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المنظمة.

كما ذكرت الجمعية الأمريكية للمديرين (AASA) عدة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، ولخصها الطويل (٢٠٠١م) كما يأتي:

- أن يحترم القائد القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التربوية.

- أن يسعى القائد إلى الحصول على مؤهلات مهنية من جامعات ومؤسسات معترف بها.
 - أن يشارك القائد في تطوير القوانين والسياسات التربوية، بشتى الوسائل المشروعة.
 - أن يحافظ القائد على مستوى المهنة، ويسعى لتحسينها من خلال البحث واستمرار النمو المهني.
 - أن يتجنب القائد استغلال السلطة لتحقيق مصلحة شخصية.
 - أن يتمثل القائد الأمانة والصدق والإخلاص في واجبه المهني.
 - أن يجعل القائد من الطالب محورا أساسيا لفعاليات القيادة التربوية في مؤسسته.
 - أن يهتم القائد بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل الأفراد.
 - أن يحترم القائد جميع العقود والاتفاقيات السارية، والتزام بنودها.
- أهمية القيادة الأخلاقية:**

لقد أصبح من الضرورة أن تقوم القيادة الأخلاقية بدورها المفترض في المؤسسات التربوية والأكاديمية لأن رسالة المؤسسات رسالة أخلاقية ولأن دور القائد التربوي التعليمي هو دور أخلاقي بالأساس مع مرؤوسيه وطلابه؛ فهو يمنحهم الأمان من خلال احترام العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة مما يدفعهم للعمل بجد واجتهاد وكذلك هو من يوفر بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى حسنين (٢٠١٩)، أن أهمية القيادة الأخلاقية تبرز بتفعيل أخلاقيات العمل داخل

المؤسسة، ولكي تتحقق تلك الأهمية، يجب على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات التالية:

- القيام بدور ريادي في المجتمع من حيث المسؤولية الاجتماعية وتدريب الكوادر المبتكرة.
- لا بد من اختيار الأفراد المبدعين لتكوين العناصر البشرية القادرة على تحقيق أهدافها.
- دعم مفوض، دخول سريع من الدخول إلى الإبداع.
- تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة وحل المشكلات وتوفير الفرص للتعبير عن أفكارهم.
- أن يربط أهداف المنظمة بأهداف الموظفين.
- بذل جهود لاكتشاف وتدريب وتنشئة الموظفين الموهوبين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي والقواعد والأنظمة الصارمة المحيطة بهم.

وأشار الشاعر (٢٠١٧)، إلى أن الباحثين يعتقدون أن أهمية القيادة الأخلاقية تنبع من عدة

جوانب:

أ- توجيه سلوك الموظفين الجدد في المؤسسات التعليمية.

ب- تنظيم العلاقة بين أعضاء المؤسسة الأكاديمية أنفسهم والأشخاص الذين يتفاعلون معهم في المؤسسة.

ج- يكرس لتحسين سمعة المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي.

د- تحديد معايير الفعالية والكفاءة في تنفيذ الخدمات وتقديمها للمستفيدين.

هـ- بث روح الالتزام والجو التنظيمي بين أعضاء المنظمة.

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية عندما يحتاج القادة إلى اتخاذ قرارات تتطلب الاجتهاد والتحليل والتفكير النقدي لتحقيق الأهداف التي تصب في المصلحة العامة والمصلحة التنظيمية. وهذا يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل تفاني العاملين في العمل الجاد والحصول على أفضل إنجازات منهم وانتشار ثقة التنظيم في التنظيم، وهذا لن يأتي من فراغ بل من قائد معنوي.

تظهر الأزمة الحالية أيضًا أن هناك حاجة ماسة لقادة أخلاقيين يتمتعون بالمهارات اللازمة لقيادة المنظمات إلى النجاح والتميز بطريقة فعالة، ودور القائد الأخلاقي مطلوب أيضًا ويجب الحفاظ عليه في هذه العلاقة. تقوية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لأن إحساس المرؤوسين بالقيادة الأخلاقية التي يمارسها القائد يجعلهم يؤمنون به، ويزيد ثقتهم به، ويمكنهم من الاستجابة بشكل مستمر لمسؤوليات عملهم. الاهتمام بالالتزام وعلاقتهم بالقائد. فيما يتعلق بأهمية القيادة الأخلاقية.

أشارت بو دراع (٢٠١٣) إلى أهمية القيادة الأخلاقية، والتي لخصتها في بعض النقاط التالية:

- إن تجاهل المعايير الأخلاقية سيؤدي إلى الكثير من الخسائر.
- يمكن أن يكسب العمل وفقًا للمعايير الأخلاقية للمؤسسة سمعة محلية ودولية، وهذا هو السبب في أنها تجلب موظفين بارزين.
- سيؤدي تجاهل الأخلاقيات في العمل إلى ردود فعل سلبية على الموظفين، وبالتالي التأثير على المنظمة.

ويرى فولمر (Fulmer، 2004) أن القيادة الأخلاقية تحقق المنفعة للقائد والمؤسسة، يشعر بها المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجذونه فيها من أمن ومصالحة وعدالة، ويشير إيزلي (Esly, 2008) إلى أنه سوف تساهم العلاقات المدرسية القائمة على الأخلاق الحميدة والطبيعة البشرية في الارتقاء بجودة التعليم وإضفاء نكهة إيجابية عليه، ومن جانبه أشار براون (Brown,2007) إلى هذا المعنى ، مبيّنًا أن القادة الأخلاقيين يجب أن يتسموا بالنزاهة

والإخلاص والعدالة وأن يكونوا جديرين بالثقة، بالإضافة إلى إبداء الاهتمام بالموضوعات وإبداء الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية، والحياة الشخصية.

كما وأشار أبو زينة (٢٠٠٨) إلى أن الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى بوصلة لتوجيههم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف جديدة وغير متوقعة، وتتمثل هذه البوصلة في الأخلاق، فعملية المواجهة مع تلك المواقف الجديدة ليست بالأمر السهل، لأن القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، وإرشادهم، ومساعدتهم في عملية التعامل والتفكير مع جميع المواقف.

وأشار الطراونة (٢٠١٢) إلى أنه من الضروري أن يكون هناك ميثاق أخلاقي يلتزم به المسؤولون، يقوم على عدة أسس، منها: الحق، والمنطق، والعدالة، والعقل، يحكم هذا الميثاق القرارات الإدارية على جميع المستويات، وأن الالتزام بهذا الميثاق يقلل من الخلاف والتوتر داخل المنظمة، وينعكس ذلك في تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ من التعاون والرغبة في الإنتاج.

كما وأكد الشتوي (٢٠١٦) بأنه من الصعب وصف مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية، فهي تقوم على دعم للمرؤوسين لتحقيق الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية وفق خطط مدروسة، لكي يساعد ذلك في تأسيس الثقافة التنظيمية المطلوبة، التي تهدف لبناء أساس أخلاقي للمنظمة يسوده الثقة المتبادلة بين جميع أفراد المنظمة، لذلك تعد القيادة الأخلاقية من أهم الأسس المستقبلية في مجال الإدارة.

أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

لقد أصبح أمراً مهماً أن تكون القيادة الأخلاقية لها دور كبير في المؤسسات التربوية والأكاديمية لأن رسالة المؤسسات رسالة أخلاقية ولأن دور القائد أخلاقي مع مرؤوسيه فهو يعطيهم الأمان باحترام العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة فيدفعهم للعمل بجد واجتهاد ويوفر بيئة ملائمة الروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة (الكردي، ٢٠٢٠).

وأشار عابدين (٢٠٠١) في دراسته إلى أن مدير المدرسة هو القائد التربوي المسؤول عن تنفيذ جميع الواجبات الوظيفية في المدرسة. يساعده المعلمون. لتنتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية سليمة تتمتع بالأخلاق الصحيحة، وتتأصل فيها القيم السامية. لذلك يكون للمدير دور كبير في نجاح أو فساد المدرسة، وفساد المدير يؤثر على المدرسة من ناحيتين، على النحو التالي:

- تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولموقعه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير بالمعلمين، وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية.

- اتجاه المديرين الفاسدين لاختيار أمثالهم ملء الوظائف الشاغرة وتولي مسؤوليات حساسة؛ مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة.

كما أن القيادة الأخلاقية تعزز لمدير المدرسة فهمًا أفضل للعملية التعليمية من خلال استخدام مجموعة من التصورات العملية التي تصب في مصلحة المدرسة بدلاً من مصلحته الشخصية، إن من الضروري وجود دستور أخلاقي ينظم دور القائد التربوي في المؤسسات التربوية لما له من الفوائد الإدارية والتربوية، وهي على النحو الآتي:

- توجيه سلوك المنتسبين الجدد للمهنة..

- تنظيم العلاقات بين أفراد المهنة أنفسهم، وبينهم وبين القادة وبين من يتعاملون معهم.

- تحديد مستوى المسؤولية لكل العاملين في المهنة، بحيث تتوفر الحماية لهم من أي تعسف يصدر من الآخرين أو تعرضهم للإعتداء من ناحية، وكذلك توفير الحماية للآخرين من القصور الذي الناتج من العاملين في المهنة أو ناحية أخرى.

- تحديد المعايير المطلوبة للكفاءة والفعالية في الخدمات المراد تقديمها للمستفيدين.

- توضيح الإطار العام للمهنة ومتطلبات ممارسة المهنة من جهة، وتحديد الإطار الفكري والحضاري

للنمط السلوكي المطلوب لدى المنتسبين في المهنة من جهة أخرى.

- تعزيز الولاء والالتزام المهني لدى العاملين في المهنة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في إدارة المؤسسات التربوية أمر ضروري، وخصوصاً قادة المدارس، فالمدرسة هي من أهم المؤسسات التربوية التي تغرس المعايير الأخلاقية لدى العاملين بها والطلبة، وعلى قائد المدرسة أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية في عمله، والذي بدوره سيؤدي إلى توفير الفرص المتكافئة للعاملين، ويحقق العدالة بينهم، كما سيؤدي إلى ثقة العاملين بأنفسهم ومؤسساتهم، ويعزز انتمائهم لها.

خصائص القيادة الأخلاقية:

على القائد الأخلاق الذي يرأس المنظمة أن يلتزم بالمبادئ الأخلاقية أن يكون قدوة حسنة للعاملين في المنظمة، حيث يجب أن يتحلى بعدة صفات من أهمها: تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية في المنظمة ولدى العاملين، وأن يكون منطقيًا وعادلًا في اتخاذ القرارات، ولا يتبع هواه في تقدير المواقف،

وأن يكون لديه القدرة بث روح التعاون والعمل الجماعي للعاملين في المنظمة، وذلك لتخفيف حدة التوتر والصراع بين العاملين، ومن هذا المنطلق كان لابد من الحديث عن أهم خصائص القيادة الأخلاقية.

ذكرت دراسة تريفون وبراون (Trevino & Brown, 2003) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما يلي:

١. الوضوح الذي تعكسه السمات والتصرفات الأخلاقية.
 ٢. التوجه بالأفراد: وهو رفع المستوى الأخلاقي لدى العاملين للوصول إلى درجة الوعي، لكي يؤديوا أعمالهم بكفاءة عالية.
 ٣. وجود قيم أخلاقية تحكم إنجاز العمل: من خلال التأكيد على ضرورة إيجاد توازن بين متطلبات المنظمة وما يحتاجه العاملين.
 ٤. اتساع الوعي الأخلاقي: وهو التحلي بالصدق والأمانة وبذل كل الجهود في إنجاز الأعمال المطلوبة. وفي ذات السياق أشار دافت (Daft, 2003) إلى أن عدم وعي القائد بأهمية للقيم الأخلاقية داخل المنظمة يؤدي إلى إهمال العاملين لتلك القيم الأخلاقية وإهمال الالتزام بها، لأن تصرفات القائد التي يمارسها هي التي تحدد سلوك المنظمة الأخلاقية.
- كما توصلت دراسة حسانين (٢٠١١) إلى أن هناك خصائص كثيرة يتميز بها القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:
- ١- الرؤية الأخلاقية: حيث أنه بالإضافة إلى الرؤية الاستراتيجية للقائد لابد أن يمتلك القائد رؤية أخلاقية تضاف لقراراته الاستراتيجية، وتعتبر معياراً متميزاً لما يريد تحقيقه من الأهداف.
 - ٢- الحس الأخلاقي: وذلك في التعامل المستمر مع الأنشطة والمهام اليومية.
 - ٣- لديه قيم أخلاقية: حيث تكون هذه القيم الأخلاقية داعمة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فالعدالة واحترام العاملين قيمة أخلاقية صالحة لكل الظروف.
 - ٤- أن يكون لديه مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد الأخلاقي يؤسس المعايير الأخلاقية التي توضح ما هو العمل الصحيح والمطلوب من العاملين وما هو العمل الخطأ والمطلوب تجنبه، فبوضوح هذه المقاييس والمعايير يسهل الحكم على السلوك.
 - ٥- يعمل القائد الأخلاقي على بناء علاقات أخلاقية راقية مع العاملين في المنظمة والمسؤولين وغيرهم.

واستنادا لما سبق ذكره من الخصائص التي ذكرتها الدراسات السابقة، يرى الباحث أن أهم خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل فيما يأتي:

- التزام القائد الأخلاقي بالمعايير الأخلاقية في المنظمة.
- أنها تراعي مشاعر العاملين وتقدر ظروفهم وتساعدهم على تجاوز العقبات في العمل وتنسب النجاح لهم.
- أن يتحلى القائد الأخلاقي بالسمات الأخلاقية كالصدق والتواضع والأمانة والعدالة وأن يكون قدوة للعاملين.
- ومن خصائص القيادة الأخلاقية أنها تعزز روح التعاون والمحبة بين الجميع والعمل الجماعي ونزع الخلافات وإزالة التوتر، وتغرس الثقة بين المرؤوسين فيما بينهم ومع القائد.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

اختلف المفكرون والباحثون المهتمون بالقيادة الأخلاقية في الاتفاق على أبعاد للقيادة الأخلاقية وتحديد الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الأخلاقي، حيث يرى هاوس (٢٠٠٦) أن ينتبه القائد الإداري إلى المبادئ الأساسية للاحترام، مما يستلزم تقدير أفكار الآخرين واحترامهم، والعدالة التي تتطلب من القائد وضع القضايا في صميم قراره عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، والنزاهة والصدق والموثوقية، حيث يؤدي عدم الامتثال لذلك لنتائج مرفوضة، وأولها انعدام الثقة في القائد الذي يقود الحملة.

ويرى (Daft, 2004) أنه يجب على القائد أن ينوع في الخطابات والشعارات والرموز المختلفة، وأن يلتزم قواعد السلوك التي تتوافق مع القيم الأخلاقية، بحيث يستطيع القائد في المنظمة أن يوضح ممارساته للسلوك الأخلاقي عمليا ويجعل هذه الممارسة حجر الزاوية في طريقة عمل المنظمة، من خلال ممارسته للسلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي مؤسسته وفي جميع شؤونه، وفي علاقاته مع العاملين، ليكون قدوة.

وكذلك حصر الحياصات (٢٠١١)، أبعاد القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي من خلال ما يلي:

- ١- الاتقان في العمل: وهو ما حث عليه الدين الإسلامي من ضرورة اتقان العمل.
- ٢- تقديم النصيحة: فديننا الحنيف دين النصيحة.
- ٣- الرفق ومبدأ التسامح.
- ٤- تحمل المسؤولية.

٥- العدل وإنصاف الجميع.

٦- الأمانة والإخلاص في العمل.

٧- طاعة ولي الأمر بما لا يتنافى مع الضوابط الشرعية.

٨- تجنب القيام بعمل يضر منظمته.

٩- العمل الجماعي والتعاون.

وقد ذكرت نسيمه (٢٠١٥) في دراستها أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، هي:

• الريادة: فالشخص الريادي يطمح دائما في النجاح، ويتفائل بما هو قادم، ويكون مستعدا لأي مخاطر وعقبات، وملتزمًا بتحقيق أهداف النجاح التي خطط لها، فلا بد أن تكون كل هذه الصفات موجودة في القائد الأخلاقي.

• القدوة: يسعى القائد الأخلاقي إلى أن يكون القائد القدوة للعاملين في منظمته، كم يحرص على غرس فضائل الأخلاق الفاضلة في نفوس العاملين، كذلك يسعى لتحقيق التعاون بينهم.

• التمكين: والغرض منه منح العاملين الحرية العقلية والنفسية التي تتجاوز حدود وظيفتهم، وإعطاء العاملين حرية اتخاذ القرارات وممارسة السلطة وفق ضوابط العمل، مما يمنحهم نوعًا من الثقة.

• التقويم: وهو من الأبعاد المهمة في القيادة والذي من خلاله يتم إصدار الأحكام وتتخذ القرارات، لذا يجب أن يمتاز تقويم القائد الأخلاقي بالعدالة والموضوعية والبعد عن التحيز.

وأشار كل من الجعيثني (٢٠١٧)، وأبود (٢٠١٧)، والحضري (٢٠١٤)، إلى أبعاد القيادة الأخلاقية وتناولوها كصفات يتحلى بها القائد الأخلاقي، وهي كالتالي:

١- الصفات الشخصية:

هي السمات التي تتوفر في القائد الأخلاقي، كالصدق والأمانة والنزاهة في سلوكه وأفعاله، كما أنه يتحمل المسؤولية عن الأخطاء التي يرتكبها، ويقبل النقد ولا يسهل استفزازه، والوفاء بوعوده التي قطعها على نفسه

٢- الصفات الإدارية:

وهي الصفات التي تتمثل في الحرص الواضح على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة الأكاديمية، وتشجيع العاملين على الابتكار والتجديد، ومشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرار، وكذلك توزيع المهام المطلوبة منهم. حسب قدراتهم ورغبتهم، وتزويدهم بكافة التسهيلات لأداء عملهم، والحرص على التطوير المهني

للعاملين، فهو قائد يتبنى معايير وأنظمة واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات والإجراءات الفعالة والسليمة.

٣- العلاقات الإنسانية:

يهتم القائد الأخلاقي ببناء العلاقات الإنسانية الطيبة مع العاملين وكذلك مع المسؤولين، وجميع الطلاب وأولياء الأمور، فهو متواضع مع العاملين ويحترمهم ويقدرهم، وكذلك يراعي مشاعرهم ويلي رغباتهم وظروفهم، ويكون حريصاً على تقديم المساعدة لهم، فيكسب بذلك ثقتهم وحبهم

٤- العمل بروح الفريق:

القائد الأخلاقي يحرص على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم ايملكونه من قدرات، ويزرع فيهم روح المسؤولية والالتزام، لتطبيق العمل الجماعي، وينمي فيهم مهارة استثمار طاقاتهم على أكمل وجه من أجل مصلحة المنظمة والعاملين، كما انه ينسب النجاح الذي تحققة المنظمة لجهود العاملين وتعاونهم.

ثانياً- الأسس النظرية للمواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي جذبت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. أصبح سلوك المواطنة التنظيمية استراتيجية أكثر فاعلية لتحسين الأداء العام للمنظمة وموظفيها، خاصة عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، أي توليد موارد بشرية فعالة، لذلك فإن مثل هذه السلوكيات مطلوبة.

نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تطور التركيز على الأداء المرتبط بالعمل وطبيعة الدور الذي يلعبه الموظفون من إطار عمل تقليدي إلى إطار عمل أوسع يتطوع فيه الموظفون للمشاركة في أنشطة أخرى تدعم الأداء التنظيمي، وظهر الاهتمام بهذه الأشكال الجديدة في البحوث الإدارية في أواخر الثلاثينيات، وقد بدأ مع عمل برنارد ويعتبر من أوائل الباحثين الذين أبدوا اهتماماً بالسلوك في العمل التنظيمي من خلال مفهوم "الاستعداد للتعاون"، وجعله بمثابة أساس لتحسين الأداء التنظيمي، وربط هذا المفهوم بمفهوم التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)، في حين ألف " روتيزبرغ ودكسون" في أواخر الثلاثينيات كتاباً بعنوان " الإدارة والعامل" وأكد من خلاله على ضرورة أن يفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير

الرسمي، كما أكد أن التنظيم غير الرسمي شرط أساسي للتعاون الإيجابي والفعال داخل المؤسسة (هارون، ٢٠١٤).

وفي الستينيات من القرن الماضي جاءت أعمال كاتز لتؤكد أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يكون غير رسمي في غاية الأهمية لأداء وظائف المنظمة، وقد مهدت هذه الآراء لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Borman et al., 2001)، وهذا السلوك مهم لكل المنظمات، حيث أشار كاتز إلى أن المنظمة التي تركز على أداء العاملين بالمهام الرسمية فقط ستكون منظمة ضعيفة ولن تستطيع الاستمرار على المدى الطويل، فالمنظمات تحتاج إلى قيام العاملين بها بمهام تتعدى وتتخطى دورهم الرسمي (Randhawa & Kaur, 2015)، كما يجب على المنظمة أن تنمي وتعزز السلوك الإبداعي والمهام غير الرسمية للعاملين، وتنمي العمل التطوعي، من خلال تبي الأفكار الإيجابية لديهم واشراكهم في القرار وإيجاد الحلول المقترحة لمشكلات العاملين والمنظمة، لكي يكون لديهم القدرة على التعامل الصحيح مع كل المواقف المستقبلية والغير متوقعة والتي تحتاج إلى أن يتعامل معها العاملين بطريقة ابتكارية. (كما ورد في حامد، ٢٠٠٣).

وقد تطور هذا السلوك مع دراسة كازت الذي أطلق عليه مسمى: السلوكيات الابتكارية والتلقائية "Spontaneous & Innovative Behaviors" والتي سميت بعد ذلك بسلوكيات الدور الإضافي (هارون، ٢٠١٤).

وفرق كاتز بين نوعين من السلوك المرغوب فيه من قبل العاملين: أطلق على النوع الأول مسمى سلوك الدور الرسمي، وهذا النوع يتجلى في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل نظامي، تبعا للقوانين الرسمية المقررة في المنظمة، وأما النوع الثاني فأطلق عليه مسمى سلوك الدور الإضافي، وهو قيام العاملين بسلوكيات وأعمال تطوعية تتعدى نطاق التزامهم بما هو مطلوب رسمي من العاملين مثل: المبادرة بمساعدة الزملاء والقادة في العمل عند الضرورة، وتقبل أي عمل إضافي دون تدمير، والإحساس بأهمية أوقات العمل، والحفاظ على ممتلكات المنظمة من المخاطر، وما إلى ذلك من الأعمال التطوعية والتعاونية والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها. (الرشيدى، ٢٠١٥).

كما كان لكاتز وكاهن دور واضح في مواصلة أبحاث من سبقهم من المفكرين والباحثين، حيث قاما بتأليف كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" واحتوى على تحليلات سلوكية شاملة للمنظمات، وكانت وجهة نظرهم في السلوكيات التطوعية هي أنها ليست مطلوبة رسميًا، ولكن يتم

تنفيذها من قبل العاملين أنفسهم، بعيداً عن الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي للمنظمة. (أبوجاسر، ٢٠١٠).

ويرى كاتز وكاهن أن الفعالية التنظيمية تحتاج لتوفر ثلاثة نماذج سلوكية، وأن هذه النماذج السلوكية الثلاثة ضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة، وهي:

١. استقطاب وتحفيز الأفراد للانضمام والاستمرار في المنظمة.
٢. وجوب أداء المهام المطلوبة ومتطلبات أدوارهم المحددة من قبل الأفراد بالطريقة الصحيحة.
٣. التشجيع وتقديم المساعدة للأفراد للقيام بأنشطة خارج نطاق المتطلبات والمسؤوليات التي نص عليها النظام.

كما توصل الباحثان كاتز وكاهن إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية علاقة شرطية، أي أنها توجد عندما يتم تطبيق نظام حوافز ومكافآت يعتمد على مستوى أداء الفرد (الرشيدي، ٢٠١٥). واختلف الباحثون في التعريفات والاسم لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؛ فقد أطلق عليه العديد من التسميات المختلفة منها: سلوك الموالاة والتأييد الاجتماعي، وسلوك الدور الإضافي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك غير المفروض، وسلوك التلقائية.

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (العامري، ٢٠٠٣).

وعرفه سميث (Smith، 2007) بأنه نشاط من الأنشطة الفردية الاختيارية، يتسم بكونه ذا طابع طوعية، يتعدى الإطار العام للمهام والمسؤوليات والواجبات الرسمية المحددة في المنظمة، وهو يتضمن مجموعة من الرموز والإشارات التي تحمل معاني الإيثار أو الكرم أو التعاون، والتي لا يتطلبها العمل ببطاقة التوصيف الوظيفي الرسمي الموجود في المنظمة، وبالتالي لا يترتب على هذا السلوك أي مكافآت أو عقوبات تتخذ بحق من لا يؤديها.

ويمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المؤسسة، ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المؤسسة وفعاليتها، وإن وجوده يعد ضرورية لأي منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستويات الأداء الكلي، والمحافظة

على التوازن الداخلي لعمل المؤسسة، من خلال إسهامه في توفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات، وسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي يقوم به الفرد بشكل اختياري، يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المؤسسة وفعاليتها، وهو سلوك غير محدد، ولا يرتبط رسمية بنظم الحوافز، وتقييم الأداء في المؤسسة، و قد يبادل الموظف إحساسه بعدالة تعامل المؤسسة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال قيامه بإظهار سلوك لا يصنف من ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الزملاء والموظفين والمراجعين للمؤسسة، وتجنب إثارة المشكلات والخلافات فيها، وقيامه بأداء الأعمال الإضافية دون شكوى أو تدمير، وحرصه على فاعلية المؤسسة وتطورها، فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمؤسسة والإدارة والجماعات والأفراد وتترتب عليه مشاركة فاعلة داخل المؤسسة. (Polat، 2009).

ولخص جرينبرج (Greenberg، 2011) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على أنه ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم والتي تعتمد مثل هذا السلوك على الثقافة التنظيمية المحفزة.

وعرفه سحيمات (٢٠٠٧، ص ٤٠)، بأنه: "سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني".

أما (معمرى وبن زاهي، ٢٠١٤، ص ٤٤)، فقد ذكر في دراسته تعريفا لماك أليستر الذي سماه "السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه النمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانوني للمؤسسة".

ومن خلال ما سبق ذكره من مفهوم المواطنة التنظيمية يتضح لنا أنها ركيزة تطور وتقدم أي منظمة وأي مجتمع، وأنها نمط من السلوك ذو التأثير الايجابي في أداء المؤسسة خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة وهي مجموعة من الأفعال التطوعية التي لم تحدد مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، أي السلوك الغير مفروض والغير مكلف رسميا ضمن اللوائح والقوانين الرسمية للمؤسسة.

واستنادا على ما تقدم يرى الباحث أنه يمكن ايجاز تعريفا لسلوك المواطنة التنظيمية، وهو: أنه يمثل السلوك الاختياري والتطوعي للأفراد في المنظمة، ويقومون بتأديته بمحض إرادتهم من غير أن يكلفوا به رسميا، ولا يرجون من ورائه أي حوافز او مكافآت، لأنه نابع من شعورهم بالانتماء والولاء لمنظمتهم.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبرى في تحقيق أهداف المنظمات ورفع الكفاءة والإنتاج، فقد أشار العامري (٢٠٠٣)، إلى أن كثيرا من الدراسات ترى في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبرى

للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وزيادة العمليات الإبداعية، وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ، وقدرة الموظفين على التكيف مع البيئة والتغيرات، كما وجدت دراسات أخرى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية ونوعية وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا أن هناك عدة أسباب تشرح هذه العلاقة منها:

١- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على استخدام المزيد من الموارد لتحقيق أهداف الإنتاج.

٢- يحسن إنتاجية المديرين والعاملين.

٣- يساعد على تنسيق الأنشطة بشكل أفضل بين مجموعات العمل.

٤- يساهم في تحسين قدرة المنظمة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم بشكل أفضل، ويجعلها مكان عمل وبيئة جاذبة.

وذكر العزام (٢٠١٥)، أن للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة جدا فهي تساعد في رفع الأداء الكلي للمنظمة من خلال بناء علاقة إيجابية بين العاملين، وتحافظ على تماسك المنظمة، وتساعد على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة الإبداع وتساعد على تكيف العاملين مع التغيرات الطارئة، كما أنها تساهم في استقطاب أفضل العاملين.

وقد حظي موضوع سلوك المواطنة باهتمام كبير من قبل الفلاسفة والباحثين، وعلماء القانون والسياسة والغرض الذي يهدف إليه، لما له من أهمية كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها، فالأعمال الإضافية التي يقوم بها العاملين تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة العاملين والمدراء على أداء مهامهم بالشكل المطلوب (نوح، ٢٠١٣).

كما تتعلق وتبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بتحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة، فهي تنظم العلاقات والدوار بين أفراد المنظمة، وتحافظ على تماسك المنظمة ووحدها، وتساعد في تطوير وتحسين أداء العاملين، وتعزز الكفاءة العالية للمنظمة، وكل ذلك يزيد من حجم المخرجات ويحقق النجاح والتميز للمنظمة، لما لسلوك المواطنة من تحفيز على الإبداع وحب العمل والشعور بالانتماء للمنظمة (أبو تايه، ٢٠١٢).

ويرى شاين (Chien، 2009)، أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية نابع من أهمية العنصر البشري والدور الذي يقوم به في نجاح المنظمة، فالمنظمات الناجحة ترى أنها تحتاج أن يكون بها موظفين يقومون

بأدوار وأعمال غير المهام الرسمية وأدوار خارج الحدود المطلوبة منهم، لما في ذلك من تأثير على فعالية وإنتاجية المنظمة ونجاحها.

ولم يتوقف القحطاني (٢٠١٤)، عند هذا القول بل أكد على أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير في الكثير من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين أداء الفرد والمنظمة، وإدارة الوقت والجهد، وتعزيز العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع والابتكار، وتنمي قدرة المنظمة على المنافسة وحمايتها من المخاطر. وأشار الفهداوي (٢٠٠٥)، إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد ركيزة أساسية في تحسين استغلال الموارد بشكل أمثل، وتوجيه معطياتها نحو الأهداف المطلوبة في ظل حالة التوافق بين العاملين والمنظمة لدعم هذه الأهداف.

وعلى مستوى المنظمات نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتكيف العاملين مع التغيرات التطورات الخارجية، وخفض التكاليف على الخدمات والمصروفات التشغيلية، وكذلك يساهم سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال استقطاب الكفاءات وتعزيز روح الانتماء للمنظمة، كما كشفت العديد من الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تحسين الأداء والإنتاجية للعاملين وتطويرهم، وأما على مستوى مجموعات العمل؛ فإنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، كذلك يساهم في تنسيق المهام بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، ويساهم في جعل المنظمة بيئة عمل جاذبة، ويعزز قدرتها على استقطاب المتميزين والحفاظ على العاملين فيها. (الزهراني، ٢٠٠٧).

وأشار لاديبو (Ladebo، 2004)، إلى أهمية سلوك المواطنة للمنظمة في الاستقرار التنظيمي من خلال انخفاض معدلات الغياب للعاملين، مما يؤدي بدوره إلى ازدياد معدلات الأداء والإنتاجية والكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتعزيز الثقة والرضا الوظيفي والتخلص من الصراعات السلبية في المنظمة. وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في كونها تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإنجاز والمخرجات الكلية في المنظمة (Lee & Salleh, 2009).

وتتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال القيام بالأدوار والأعمال الإضافية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق المنظمة لأهدافها، وتبرز الأهمية لسلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة النتائج المتحققة، كذلك من خلال تحسين مقدرة العاملين والمديرين على أداء مهامهم بشكل أسهل عن طريق إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال وحل المشكلات للتخطيط (Ladebo,2004).

كما تتضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الآثار الإيجابية التي ستحققها للمنظمة، وقد لخص مويدنكوتي (Moidenkutty، 2005)، أهم الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على المنظمة في الآتي:

أ- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيف التكاليف المادية عن المنظمة، بحيث يسمح بتوجيه الموارد واستغلالها بدلا من أن توظف بعض العاملين مما يخفف الأعباء المادية في التوظيف، كما يتيح لها مجالا للتوسع والتميز في خدماتها.

ب- يتيح سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة الفرصة للممارسات الديمقراطية، من حيث إعطاء الحرية للعاملين باختيار نوع النشاط الذي يرغبون المشاركة فيه، واختيار الوقت المناسب لأدائه.

ج- ينمي ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية.

د- يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

هـ - يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الرغبة للعاملين في أداء المهمات والواجبات والأعمال.

و- يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز مستوى الشعور بالانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.

ز- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة.

واستنادا على ما تم ذكره، يرى الباحث أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبرى، يجب على كل

منظمة أن تهتم به وتتبناه، لما له من آثار إيجابية ستعود بالنفع عليها، من خلال زيادة إنتاجية المنظمة

وتحقيق الأهداف المخطط لها، وتوفير التكاليف المادية لها، واستقرارها والمحافظة على عاملاتها وتعزيز

مستوى الرضا الوظيفي لهم، وجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والتوسع في خدماتها.

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

أشارت دراسة (Jams, 2013) أن هناك عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:

- الثقة: العمل على تعزيز الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها، والذي سيؤدي إلى تعزيز التعاون بين الإدارة والعاملين.

- المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها يسهل ويسرع تنفيذ القرارات بكل كفاءة وفاعلية.

- شفافية الإدارة مع العاملين: أن يكون هناك وضوح وشفافية ومصداقية بين العاملين والإدارة لكي نضمن سير العمل وننمي سلوك المواطنة التنظيمية، ما عدا الموضوعات السرية والخاصة بأمن المعلومات، فللعاملين الحق في الاطلاع على المعلومات المتعلقة بعملهم والحصول عليها.

- المساندة والتشجيع: أن تقوم الإدارة بتنمية مفاهيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، والمشاركة في تبادل الآراء مع زملاء العمل.

- الإصغاء للاتصالات الصاعدة: أن تهتم الإدارة بالمعلومات المقدمة من قبل العاملين وينظر لها بعين الاعتبار، كونها تساهم في سير العمل وتطويره، وخصوصا بما يتعلق بالمشكلات والصعوبات التي تواجههم في العمل.

- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي: وذلك بتشجيع العاملين على بذل الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أشار الزهراني (٢٠٠٧)، إلى أن هناك العديد من خصائص سلوك المواطنة التنظيمية، وذكرها على النحو الآتي:

- أن هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالمهام الرسمية وهو السلوك الذي يتعلق في الواجبات الوظيفية، والنوع الثاني هو السلوك المرتبط بالأعمال الإضافية وهو سلوك يتخطى حدود الواجبات والمهام الوظيفية الأساسية.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي يقوم به الأفراد اختياريًا وغير الزامي، لأنه ليس ضمن الواجبات والمهام الوظيفية الأساسية للفرد، بل يخضع لرغبة الفرد، وعلى مبادرته في المشاركة في الأعمال.

- إن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار التطوعية لا يرجو منها مكافأة أو مصلحة شخصية، ولكنه يتوقع أن ينظر لهذه السلوكيات بعين الاعتبار عند وجود فرص تنافسية في المنظمة.

- إن المنظمات حريصة على تشجيع العاملين لهذا السلوك بالرغم من كونه سلوكيا تطوعيا.

- إن قيام العاملين في المنظمة بهذا السلوك يحقق أهداف المنظمة ويزيد من تنمية الإنتاجية والفاعلية ويرتقي بأدائها في المستقبل.

العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في رفع الكفاءة والإنتاجية للمنظمات، والبحث عن الأسباب التي تعزز ظهور أو اختفاء هذا السلوك، تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم لإيجاد تفسير لهذه الأسباب، واستكشاف العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير هذا السلوك على المنظمة

بشكل عام، إضافة إلى تأثيره على بيئة العمل، ومن أبرز العوامل التي كشفت عنها دراسات الباحثين والتي تحاول الدراسة الحالية تتبعها ما يلي:

١- الرضا الوظيفي: ويعتبر من أهم العناصر التي تحقق الأمن الوظيفي والاستقرار النفسي للعاملين، حيث أنه يدفع العاملين إلى زيادة الإنتاج والاهتمام بمصلحته المنظمة بسبب شعورهم بالانتماء لهذه المنظمة (يوسف، ٢٠١٢).

٢- الولاء التنظيمي: بحسب السلغوس (٢٠٠٨)، يعتبر بورتز وزملائه من أول الباحثين في مفهوم الولاء التنظيمي، وقد وصف الولاء التنظيمي بأنه تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يمتلك مستويات عالية من الولاء التنظيمي تجاه منظمته، تتوفر لديه المقومات التالية:

- تقبل أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها الأساسية.

- يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، لشعوره بالانسجام بين أهدافه وأهداف المنظمة.

- يكون لديه الرغبة القوية للبقاء في المنظمة والانتماء لها بها.

وهذا يدل على أن للولاء التنظيمي عامل مهم ومؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، لأن هذا الولاء سيساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتي بدورها ستعزز الاستقرار في المنظمة.

٣- الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن العاملين يمارسون السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك فإن ذلك سينعكس على جميع الأفراد في المنظمة وسيؤثرون بهم. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تهتم وتطلب من العاملين أن يقوموا بما هو مطلوب منهم فقط، فسنجد أن حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية (خيرة، ٢٠٠٧).

ويرى الباحث أن من الضروري أن تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها، وتقع العاملين بأن يؤمنون بها، لما لها من تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة وعلى السلوك والفعالية التنظيمية.

٤- السياسة التنظيمية: ويقصد بها النشاطات التنظيمية الداخلية التي تهدف إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة لتقويتها، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملين في المواقف الغامضة وغير المتوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية، ويظهر الجانب السلبي للسياسة التنظيمية من خلال سعي

الفرد أو العاملين لتحقيق المصالح الشخصية، والسيطرة على الآخرين، والنظر إلى الأمور على أنها تحدي ومنافسة والتي يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح (صرصور، ٢٠١٥).

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على الجوانب المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستويات ودرجات السياسة التنظيمية ينعكس بزيادة الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية؛ سعياً لتحقيق الأهداف والمصالح الشخصية، وهذا الوضع لا يتماشى مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل المبادرات التطوعية في المنظمة مع زيادة درجة السياسة التنظيمية، نظراً لما يصاحب ذلك من آثار سلبية تنعكس على العوامل التي لها ارتباطاً قوياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كضعف شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، وبالتالي يضعف الرضا الوظيفي للأفراد، وتضعف الثقة بنظام المنظمة. (العامري، ٢٠٠٣).

٥- العدالة التنظيمية: يبرز مفهوم العدالة التنظيمية، بكونه أحد الأساليب الإدارية التي تستمد أصولها من نظرية المساواة (Equity Theory)، والتي نادى بها آدم سميث، حيث تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، والحوافز.. الخ)، إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول... الخ) مع معدل مخرجات زملائه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقاً لتلك النظرية، فإن الفرد يشعر بالرضا الوظيفي عندما يتساوى المعدلان، وبالمقابل يسود الشعور بالتوتر وعدم الرضا عندما لا يتساوى المعدلان (حامد، ٢٠٠٣).

وقد أشار البشاشة (٢٠٠٨)، في دراسته إلى أن العدالة التنظيمية تكمن في درجة تحقيق المساواة والنزاهة بالحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين العاملين ومنظمتهم. وأظهرت الدراسات أن ثقة العاملين بعدالة ممارسة القادة في القضايا والمسائل المتعلقة بعملهم، تولد الشعور بالمسؤولية والانضباط، وبالتالي فإن هذا الشعور سيدفع الأفراد في المنظمة نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية والتي تندرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية، نتيجة لشعورهم بالعدالة والانصاف داخل منظماتهم (القحطاني، ٢٠١٤).

٦- القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على أسس ثقافية تجسد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لا شك فيه أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ومنها السلوكيات التطوعية للقادة الإداريين تنعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يرون فيهم القدوة، ويتأثرون بسلوكياتهم داخل المنظمة (العامري، ٢٠٠٣).

٧- عمر الموظف: أثبتت بعض الدراسات أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات، تختلف باختلاف أعمارهم، فعمر الموظف يحدد أسباب ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ونظرته للعمل، حيث أن الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها خلال خدمتهم في العمل، بينما يهتم الموظفون صغار السن صغار السن يهتمون بموضوع العدالة والعمليات التبادلية بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، (القحطاني، ٢٠١٤).

٨- مدة الخدمة: هناك تباين في البحوث والدراسات في تأثير مدة خدمة الموظف على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فالبعض يرى أن تأثيرها إيجابي والآخر يرى أنها تأثيرها سلبي، فمدة خدمة الموظف في المنظمة تلعب دورا في وجود أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية، ويختلف تأثير مدة الخدمة في العمل بين موظف وآخر، فقد أشارت طحطوح (٢٠١٦)، إلى وجود علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوضح العامري (٢٠٠٣)، في دراسته أن الموظفين الجدد يتمتعون بهذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، واختلفت معها نتائج دراسات أخرى مختلفة عن سابقتها، كدراسة (Kegans et al., 2012)، ودراسة (Jena & Goswami, 2014) والتي رأت إلى أن الأفراد الأكثر خبرة يزيد سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، فهم يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر ممن لديهم خبرة أقل، لأنهم يملكون خبرة ومهارات وقدرات تؤثر إيجابيا على إنتاجية وكفاءة المنظمة.

٩- الدوافع الذاتية: ويقصد بها الحاجات الداخلية للفرد للإنجازات، وتحقيق الذات، والمكانة الاجتماعية، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بالأعمال دون توقع الحصول على مقابل مكافآت أو حوافز مادية (العامري، ٢٠٠٣).

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية وتؤثر بها، من خلال قيام الموظف بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الأدوار الرسمية المطلوبة منه في منظمته، ودون النظر إلى أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يميل أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية (أبو جاسر، ٢٠١٠).

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

مع تزايد البحوث والدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية، نجد أن معظم الدراسات اختلفت في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون سبب ذلك الاختلاف هو سعة علاقات وتأثيرات هذا السلوك مع مجموعة من السلوكيات التنظيمية (إسماعيل وآخرون، ٢٠١٢).

وأورد الزهراني (٢٠٠٧)، إلى تناول العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة سلوك المواطنة التنظيمي أبعادها من وجهات نظر مختلفة، حيث تعد دراسة (Organ & Bateman, 1983)، أول الدراسات العلمية لسلوك المواطنة التنظيمية وذكرت ثلاثين بنداً لقياس هذا السلوك، ومن خلال إجراء التحليل بينت أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود، ومن ثم تم اختصارها في دراسة (Smith et al., 1983) إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت تحليل هذه الدراسة إلى بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما:

- ١- بعد الإيثار، ويقصد به السلوك الذي يهدف إلى مساعدة العاملين في المنظمة والتعاون معهم، من خلال القيام بأعمالهم ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم، وكذلك توجيه الأفراد الجدد وتقديم النصح والارشادات التي تساعدهم في إتمام مهامهم.
 - ٢- بعد الالتزام العام، وهو السلوك الذي يعكس الالتزام بمعايير وقوانين المنظمة، والارتقاء بها، والمحافظة على استمراريتها، كالالتزام بأوقات الدوام.
- وبعد مرور خمس سنوات أضاف (Organ، 1988) بعد الإيثار، وقام بتعديل البعد المسمى بالالتزام العام وأطلق عليه مسمى بعد الوعي، وأضاف ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: الروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري.

وصنف فيرلي وكلافام أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وصرها في بعدين كالتالي:

- ١- سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد: وهذا السلوك يشمل كل من الإيثار والمجاملة.
 - ٢- سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة: ويشمل كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة (كما ورد في معمري، وبن زاهي، ٢٠١٤، ص ٤٨).
- واعتمد كل من: عبود (٢٠٠٨)، والجعيثي (٢٠١٧)، في دراستهما أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي:

- ١- الإيثار: وهو مساعدة الفرد لزملائه الآخرين المثقلين بالعمل، وكذلك مساعدته وتوجيهه للعاملين الجدد ومن لديهم مشكلات في العمل.

- ٢- السلوك الحضاري: ويقصد به المشاركة في تطوير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الإعلانات وتأدية العمل وبذل كل الجهود الممكنة للمحافظة على سمعة المنظمة.
- ٣- وعي الضمير: ويعني الالتزام بالدوام وعدم الغياب إلا للضرورة والحضور بالوقت المطلوب وعدم الخروج لغير الحاجة، والمحافظة على الممتلكات، فضلا عن التزامه بقوانين وتعليمات المنظمة.
- ٤- الكياسة: ويقصد بها تجنب الفرد لإثارة المشاكل مع العاملين، والمبادرة في تقديم المساعدة للآخرين، ومحاولة تأثير سلوكه على وظائف العاملين، والنظر له كقدوة حسنة.
- ٥- الروح الرياضية: وعرفها الهميلة (٢٠١٦، ص ٧)، أنها تعني "تكيف واستيعاب سلوك الفرد للأشياء غير المناسبة التي تحدث في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين".

وقد تنوعت الدراسات والأبحاث التي أجريت بعد ذلك حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك دراسات رأت أن له بعدين هما: بعد الطاعة أو الالتزام، وبعد الإيثار، ودراسات أخرى ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعد واحد شمولي، وحصرت دراسات أخرى لبعض الباحثين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في سبعة أبعاد وهي كالتالي: سلوك المساعدة، والروح الرياضية، والولاء للمنظمة، والطاعة للمنظمة، والمبادرة الشخصية، والسلوك الحضاري، والتنمية الذاتية، ففي دراسة راينر وآخرون (Rayner et al., 2012)، ذكرت أن هناك أكثر من ثلاثين تصنيفا وشكلا من سلوك المواطنة التنظيمية تناولتها الدراسات المختلفة. وأن أغلب الدراسات السابقة التي تطرقت لسلوك المواطنة التنظيمية تأثرت بالنموذج الذي وضعه كاتز في الستينيات لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية (سلوك الدور الإضافي)، والذي تمثل في: التعامل مع العاملين، والمحافظة على المنظمة، والابداع والابتكار في الأفكار البناءة، والتطوير الذاتي، والحفاظ على السلوكيات المرغوبة في المنظمة.

ويلاحظ من تعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعدم الاتفاق بين الدراسات التي تناولت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أننا نجد شبه اتفاق بين الدراسات حول اتجاهين تكرر في عدة دراسات هما:

- الاتجاه الأول: ويشير إلى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يشمل بعدين أساسيين وهما:
- ١- بعد فردي: وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو العاملين، ويشمل بعد الإيثار، والمجاملة.
- ٢- بعد منظمي: وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل بعد وعي الضمير، وبعد الروح الرياضية، وبعد السلوك الحضاري.

أما الاتجاه الثاني: ويشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له خمسة أبعاد أساسية وهي كالتالي: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، ويعتبر الباحثون أن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل بعدين أساسيين، لا ينكرون رأي الاتجاه الثاني الذي أشار إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن خمسة أبعاد أساسية، لأنهم يرون أن الأبعاد الخمسة التي ذكروها تندرج تحت هذين البعدين (كما ورد في الزهراني، ٢٠٠٧). ويرى العامري (٢٠٠٣) في دراسته أن نموذج (Organ، 1988) الذي ذكر الأبعاد الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري)، يعتبر الأساس الذي يعتمد عليه سلوك المواطنة التنظيمية، وإن اختلفت المسميات على هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها متشابهة في الجوهر والمضمون، فقد أكد (Podsakoff et al، 2009) أن هذه الأبعاد الخمسة قادرة على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد قام (Lepine et al، 2002) بتحليل ميتا والذي أظهرت نتائجه بأن أبعاد النموذج الذي اقترحه (Organ، 1988)، مترابطة مع بعضها، مما يجعلها الأكثر شيوعاً واستخداماً في العديد من الدراسات.

وقد اعتمد الباحث في دراسته الحالية، بعد الاطلاع على ما ذكره الباحثون والمهتمين بسلوك المواطنة التنظيمية، خمسة أبعاد وهي: (الإيثار، ووعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، والكياسة)، لكونها الأكثر تكراراً في أغلب الدراسات والبحوث.

المحور الثاني- الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، وفي ضوء ذلك وبحسب طبيعة الدراسة الحالية، ثم تقسيم الدراسات السابقة إلى ٣ محاور: دراسات تناولت القيادة الأخلاقية، ودراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسات تناولت العلاقة بينهما، وقد تم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم للأحدث في كل محور، وفيما يلي التفصيل:

الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية:

- دراسة العتيبي (٢٠١٣)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتم اختيار عينة بلغت (٢٥٦) معلما ومعلمة من المجتمع الكلي للدراسة البالغ (١١٤٦١) بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكانت أداة الدراسة استبانة، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة المديرين في المدارس الثانوية بالكويت للقيادة الأخلاقية تبعا لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة لصالح (أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات) عند مقارنتهما مع فئة من خبرتهم (من ٥ - ١٠ سنوات)، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت وقيمهم التنظيمية، وأوصت الدراسة بالاستمرار بعقد الدورات التدريبية، وتنظيم البرامج المهنية والإدارية، وتعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس بدولة الكويت.
- دراسة درادكة، والمطيري (٢٠١٧)، وهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدم الباحثان استبانتان لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الطائف، والبالغ عددهن (٣٣١٥) معلمة، وفق الإحصائية الصادرة عن وزارة التعليم للعام (١٤٣٦)، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٦٥) معلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

البسيطة، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جداً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها، وتبني برامج تدريبية لمديرات المدارس الابتدائية، تسهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية.

- دراسة باداوود، والزهراني (٢٠١٨)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة). استخدم الباحثان المنهج الوصفي، باعتباره الوسيلة الملائمة لطبيعة الدراسة الحالية. واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (٦٩٥٢) معلم، وقد اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة الكبير بلغت (٣٧٢) معلم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العلاقات الإنسانية مع المعلمين لمن خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في باقي المحاور، وكانت أهم توصيات الدراسة: حث قادة المدارس على مزيد من الالتزام بأخلاقيات القيادة في الميدان التربوي، لما لها من أثر إيجابي على الآخرين داخل وخارج المدرسة، والقيام بعمل الدورات التدريبية التي توضح مبادئ القيادة الأخلاقية وسماتها ومتطلباتها وكل ما يخص مفاهيمها.

- دراسة الصقر (٢٠١٨) وهدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك ودرجة تحقيق الولاء التنظيمي لمسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهن ومدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع

ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة تحقق الولاء التنظيمي ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول واقع ممارسة المديرات لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة ميدانيا على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٨٠) مشرفة وإدارية اختزن بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة الى أن ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك كبيرة، بمتوسط حسابي ٢,٦٠ وجاءت جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، كما جاءت جميع أبعاد الولاء التنظيمي بدرجة تحقق كبيرة. ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديرات الإدارات بالإدارة العامة للتعليم من خلال: إعادة النظر في معايير اختيار القيادات التربوية بجعل البعد الأخلاقي محورا أساسيا في اختباراتهما، وتعديل معايير تقويم القيادات التربوية وإضافة البعد الأخلاقي ليكون محورا أساسيا في عملية التقويم وأساسا للاستمرار في الإدارة.

- دراسة الحجاز (٢٠١٩)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية. والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في وزارة التربية الكويتية، والبالغ عددهم (١٣٤٩٨) موظفا وموظفة في العام الدراسي ٢٠١٩ حسب بيانات وزارة التربية، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغ عدد أفرادها (٣٨٧) موظفا وموظفة في مختلف إدارات الوزارة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كونه الأكثر ملاءمة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بدعوة وزارة التربية الكويتية لتضمين القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها في خططها الاستراتيجية المستقبلية بهدف تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن في مختلف أقسامها، وتوعية

القادة والعاملين في وزارة التربية الكويتية بالقيادة الأخلاقية ومجالاتها من خلال برامج تدريبية متخصصة تقوم على تحسس احتياجاتهم التدريبية في هذا المجال، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول متغير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في القطاع التربوي الكويتي وبخاصة مؤسسات التعليم العالي

- دراسة الغامدي (٢٠١٩)، وهدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة للحصول على المعلومات، وتم تطبيقها على ٣٠٦ معلمة في مدارس منطقة الباحة للبنات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها في بيئات تعليمية أخرى.

- دراسة فطاني (٢٠٢٠) وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى وأثر ممارسة القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت الدراسة على الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمقر الزاهر البالغ عددهن (٧٨٤) موظفة إدارية، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٢٣٥) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية كما أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بمستوى عالٍ وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادة

الأخلاقية بشكل عام، وكانت أهم التوصيات: إنشاء ميثاق يتم فيه وضع مبادئ ومعايير للقيادة الأخلاقية بحيث يتم بناء عليها تقييم القائد أخلاقية، وترشيحه للمناصب القيادية بالجامعة، وبناء منصة إلكترونية تتيح للقيادات والعاملين تقييم وتوثيق الأداء الأخلاقي وتبادل المعلومات بشفافية بهدف التحسين وتعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف.

- دراسة المخلافي، وبرايم (٢٠٢٠) وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين وما إذا كانت هناك فروق دالة احصائيا تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت العينة من (٣٦٥) معلما، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: تدريب قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية على المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية، وكيفية تمثلها في واقع العمل المدرسي، وفي التعامل مع المعلمين والطلبة والإدارة التعليمية واولياء أمور الطلبة، وقيام مكاتب التعليم بمحافظات منطقة عسير التعليمية بتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام، وتطوير أسس تقييم قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية.

- دراسة العساف، والقдах (٢٠٢٠)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية التدريسية من وجهة نظرهم، واستقصاء العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية التدريسية واستقصاء أثر بعض المتغيرات مثل: الجنس والخبرة والاقليم، في تقدير درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وللقيم التنظيمية التدريسية، واشتملت عينة الدراسة على (١٤٦) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة وفقا لمتغيرات الإقليم الخبرة، والجنس، علما بأنه قد تم توزيع أداة الدراسة من خلال النماذج الالكترونية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، وكانت نتيجة الدراسة أن درجة

القيادة الأخلاقية مرتفعة، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمحور القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، والخبرة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ودرجة ممارستها في مراحل تعليمية أخرى، وعن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: التخطيط التنظيمي، وبناء برامج تدريبية للمعلمين تنطلق من مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية التدريسية، وإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ودرجة ممارستها في مراحل تعليمية أخرى.

- دراسة الكرد (٢٠٢٠)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والكشف عن أثر متغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي) في آراء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى وتكونت عينة الدراسة من (١٩٠) من حجم مجتمع الدراسة البالغ (٥٢٤)، وكانت نتيجة الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، ولا توجد فروقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تأهيلية لرؤساء الأقسام تهدف إلى تنمية ذواتهم من الناحية الشخصية.

- دراسة الصرب (٢٠٢٠)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل، والتعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمهم، والكشف عن دلالة الفروق في مستوى القيادة

الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل، المديرية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وتم استخدام استبانة من محورين، الأول القيادة الأخلاقية والثاني الثقة التنظيمية للإجابة على أسئلة الدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٤٦٥) معلم ومعلمة من المدارس الخاصة من مديريات محافظة الخليل الأربعة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لمتغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل كانت عالية، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس والخدمة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية، وندوات وورش عمل لتوعية المدراء حول أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية للمعلمين والمعلمات، كذلك اشراك جميع المدراء في دبلوم القيادة التربوية التي تنظمه وزارة التربية والتعليم على بعض المدراء في المدارس وفي أوقات مختلفة وأن يكون الدبلوم بشكل مستمر وسنوي.

دراسة درادكة، وآخرون (٢٠٢٠)، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتان؛ الأولى القيادة الأخلاقية، والثانية الالتزام التنظيمي، بينما تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفئة ١٠ سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وقد أوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية متخصصة تقوم على تحسين فهم مبادئ القيادة الأخلاقية وممارستها، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول متغير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في المؤسسات التربوية.

دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

- دراسة شهري (٢٠١٢)، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر قادتها الأكاديميين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات، أما بالنسبة للعينة فتم اختيارها بالطريقة العشوائية وتكونت من (١١٠) موظف ممن يشغلون مناصب قيادية وكشفت النتائج عن وجود مستويات متوسطة من ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت النتائج أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الباحثين لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، وكانت أهم التوصيات إدراج معايير ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية عند عملية التعيين لهيئة التدريس الجديدة، تأسيس جوائز سنوية لتنشيط روح المواطنة التنظيمية، وعقد برامج وندوات بهدف التوعية بسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة مومني (٢٠١٤) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من كامل المجتمع الأصلي البالغ عددهم (١١١٧) وظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطا وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال الايثار وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح من خبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وكانت أهم التوصيات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية ذات علاقة للعاملين في المجالين، ونشر الوعي بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الجامعات.

- دراسة خليل (٢٠١٦)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، واعتمدت خمسة أبعاد (الايثار، صحوة الضمير، روح

التسامح، الكياسة، وطوعية المشاركة)، لبيان مدى تأثيرها مجتمعة ومنفردة في محاربة الفساد الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من موظفي معهد الإدارة بالرفصافة وعددهم ٣٦٠ موظفاً، تم اختيار ٤٠ موظفاً كعينة للدراسة، وجاءت نتيجة الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بالاهتمام بنشر ثقافة المواطنة التنظيمية في المنظمة، وتعرف العاملين على أبعادها وأهميتها.

- دراسة دعنا (٢٠١٧)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة الموظفين للأبعاد المختلفة للسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري)، وتم دراسة كافة أفراد المجتمع، والبالغ عددهم (١٧٦) موظف، وقد استخدم الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات، حيث تم إجراء (١٠) مقابلات مع عينة كرة الثلج من موظفي المديريات المبحوثة، وتم تحليل المقابلات يدوية، ثم القيام بتوزيع (١٧٦) استبانة على مجتمع الدراسة كافة، والذي تمثل في كافة الموظفين الإداريين في المديريات المبحوثة، باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (١٤٦) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، وأوصت الدراسة بأن تتبنى وزارة التربية والتعليم إنشاء جوائز تشجيعية لممارسي سلوك المواطنة التنظيمية في جميع مديريات التربية والتعليم لتتوسع دائرة الاهتمام بهذا السلوك، وغرس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم.

- دراسة الهاشم (٢٠١٧) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٣) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية من أصل مجتمع الدراسة والبالغ حجمها (٤٦٨٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانتان لجمع البيانات كل منها تخص متغيراً من متغيرات الدراسة وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين متوسطة، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، في حين كانت هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (١٠ فأكثر)، وأوصت الدراسة بإقامة ندوات تثقيفية ودورات تدريبية للمعلمين يؤكد فيها على هذا النوع من السلوك وأهميته للمؤسسة التربوية، فضلا عن تشجيع المعلمين على ممارسة هذا السلوك في اثناء ادائهم للمهام والنشاطات داخل المدرسة.

- دراسة الشريف (٢٠١٨) وهدفت هذه الدراسة التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان في تنمية المجتمع المحلي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتيين لجمع البيانات الأولى مكونة من ٣١ فقرة وتخص تنمية المجتمع المحلي، أما الاستبانة الثانية فتكونت من ٣٠ فقرة وتخص سلوك المواطنة التنظيمية موزعة على مجالات (الايثار، الكياسة، السلوك التنظيمي)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلما ومعلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من أصل المجتمع البالغ (٢٦٥٣) معلما ومعلمة، وجاءت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية متوسطة ووجود علاقة ارتباطية بينها وبين خدمة المجتمع المحلي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس لصالح الاناث وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بوضع منظومة قيم ومبادئ أساسية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة، وتعزيز أسس ومبادئ تنمية المجتمع المحلي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة.

- دراسة إبراهيم (٢٠١٨) وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ومعرفة مستوى ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧١٥) عاملا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) عاملا، وتوصلت الدراسة الى أن سلوك المواطنة التنظيمية للشركة كان متوسط المستوى وأن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بتحفيز العاملين لانتهاج سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصب في مصلحة الشركة التي ينتمي اليها من خلال عمل احتفال بسيط يمكن فيه تقديم هدايا رمزية لمن سلك سلوك

المواطنة التنظيمية الذي أدى إلى تحسين أدائه ونمي لديه حس المسؤولية والانتماء للمنظمة ؛ وذلك يحفز الآخرين على الاقتداء به مما ينعكس ايجابيا على المنظمة .

- دراسة بن سلهوب (٢٠١٨)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة المواطنة التنظيمية بالفعالية التنظيمية لدي مديرية الحماية المدنية لولاية برج وعريريج في الجزائر، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات واختيرت العينة باستخدام أسلوب الحصر أو المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون ٣٨ موظفا، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة طردية ايجابية متوسطة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بدعم تعزيز المواطنة ودعم الإحساس بأهميتها، لأنها ركيزة أساسية في انسجام المنظمة والحفاظ علي نسقتها ولاعبارها حيوية في بناء تحقيق الفعالية.

- دراسة محمد (٢٠١٩)، وهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي البلدية في ولاية المسيلة في الجزائر، والتعرف على الفروق في تنمية هذا السلوك باختلاف السن والجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية وتم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (١١٤)، استخدم مقياس تم تعديله والذي بنته الباحثة نسيمة بو معارف (٢٠١٤)، لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت كذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية، وكانت أهم التوصيات ضرورة اهتمام المنظمات بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى أفرادها.

- دراسة صبرينه، ولخضر (٢٠١٩)، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اتجاهات الموظفين حول الولاء التنظيمي ومدى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في خزينة ولاية الجلفة في الجزائر، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة وعينة الدراسة مكونة من ٤٠ موظفا تم استرجاع ٣١ استبانة صالحة للتصحيح، وتوصلت الدراسة إلى ان درجة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بالعمل على

إيجاد بيئة تنظيمية تحث على تبني مفهوم الولاء وسلوكيات المواطنة التنظيميين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

- العرايضة (٢٠١٢)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، و علاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، و قد تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٦٤) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلما و معلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، وجمع البيانات استخدمت أداتان، الأولى "استبانة القيادة الأخلاقية"، أما الثانية فكانت استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" التي أعدها أورغان (Organ) بعد أن تم ترجمتها إلى اللغة العربية، وكانت أهم نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند ($a \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم التوصيات تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها، وأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات التربوية.

- دراسة الجعيثني (٢٠١٧)، وهدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم في وكالة الغوث الدولية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلما ومعلمة من معلمين المدارس الابتدائية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، واستخدمت الباحثة استبانتين لجمع البيانات، استبانة للقيادة الأخلاقية وتكونت من ٤٠ فقرة موزعة على أربعة مجالات: (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، واستبانة لسلوك المواطنة التنظيمية مكونة من ٤٠ فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الايثار، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والكياسة)، وقد توصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كانت

عالية جدا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث بينما لا توجد فروق ذات دلالة وفق متغير سنوات الخدمة، وأن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت عالية جدا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة ودرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث وكذلك لمتغير سنوات الخدمة ما عدا مجال (الكياسة) لصالح الأقل خدمة، وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بأن يقوم برنامج التعليم بوكالة الغوث بإعداد دستور أخلاقي (مدونة سلوك أخلاقي) للمديرين، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم خاصة حديثي التعيين لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، رصد الباحث العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وذلك من حيث أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، وإلى اختلاف المتغيرات التي تناولتها، وبالإضافة إلى منهج الدراسة، وأدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وهنا استعراض لأهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

● متغيرات الدراسات والأهداف:

يظهر من تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية، أن الدراسات السابقة تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يلي:

ارتبطت بعض الدراسات بمتغيرات مثل القيم التنظيمية كما في دراسة العتيبي (٢٠١٣)، ودراسة العساف، والقдах (٢٠٢٠)، ومتغير الولاء التنظيمي كدراسة الصقر (٢٠١٧)، كما كان المتغير في بعض الدراسات يشمل مفاهيم الأداء الوظيفي والابداع الإداري، حيث تمثل ذلك في الدراسات التالية: دراسة فطاني (٢٠٢٠)، ودراسة محلافي، وإبراهيم (٢٠٢٠)، والحباز (٢٠١٩)، وكذلك دراسة موني (٢٠١٤)، والهاشم (٢٠١٧)، والشريف (٢٠١٨)، وإبراهيم

(٢٠١٨)، ومحمد (٢٠١٩)، وكان متغير المناخ التنظيمي في دراسة الكرد (٢٠٢٠)، واستخدمت دراسة الصريع (٢٠٢٠) الثقة التنظيمية متغيراً لها، وارتبطت دراسة دراركة، والمطيري (٢٠١٧) بمتغير الثقة التنظيمية، قد تشابهت مع هذه الدراسة في متغير سلوك المواطنة التنظيمية وتناولت متغيرات غير القيادة الأخلاقية الدراسات التالية: خليل (٢٠١٦)، وشهري (٢٠١٤)، ودعنا (٢٠١٧)، بن سلهوب (٢٠١٨)، وصبرينه، وبلخضر (٢٠١٨).

وتشابهت متغيرات الدراسة الحالية وهما القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مع دراسة الجعيثني (٢٠١٧) ودراسة العرايضة (٢٠١٢).

وفي حدود إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة، لم يجد الباحث دراسات قد تناولت متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية معاً بمحاظفة حفر الباطن.

● المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسات السابقة العديد من المناهج والتي تمثلت فيما يلي:

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي في دراسة الجعيثني (٢٠١٧)، وإبراهيم (٢٠١٨)، ودراسة محمد (٢٠١٩)، ودراسة دراركة، والمطيري (٢٠١٧)، وتم استخدام المنهج البحث الوصفي في دراسة خليل (٢٠١٦)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة شهري (٢٠١٢)، ودراسة الكرد (٢٠٢٠)، ودراسة بن سلهوب (٢٠١٨)، ودراسة صبرينه، وبلخضر (٢٠١٩)، واستخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة دراركة، وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الصريع (٢٠٢٠)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في دراسة باداوود، والزهراني (٢٠١٨)، ودراسة الموني (٢٠١٤)، كما استخدم المنهج الاستكشافي الوصفي في دراسة دعنا (٢٠١٨)، واختلفت هذه الدراسة عنهم باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وبذلك تشابهت مع دراسة كل من العتيبي (٢٠١٣)، والهاشم (٢٠١٧)، والصقر (٢٠١٨)، والشريف (٢٠١٨)، وفطاني (٢٠٢٠)، ومخلافي، ومحمد (٢٠٢٠)، العرايضة (٢٠١٢)، ودراسة السيد (٢٠١٦)، ودراسة الخباز (٢٠١٩)، ودراسة العساف، والقذاح (٢٠٢٠).

● أدوات الدراسة:

لقد تمثلت أداة الدراسة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم السابقة في الاستبانة وهو ما تشابهت به هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، بينما اختلفت مع دراسة دعنا (٢٠١٨)، التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات.

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يرى الباحث أن هناك الكثير من الجوانب المستفادة من تناوله للدراسات السابقة في هذا الإطار وتمثلت في:

- بناء الإطار النظري.
- تحديد واختيار الأداة الأنسب للدراسة.
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة.
- صياغة أسئلة الدراسة.
- تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:
 - تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث انه لم يسبق دراسة هذا الموضوع بمحافظة حفر الباطن حسب اطلاع الباحث.
 - طبقت هذه الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٣هـ، وبذلك اختلفت في مجتمعها وعينتها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة وتقنيها
- تطبيق الاستبانة
- الأساليب الإحصائية
- معيار الحكم على النتائج

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد انتهاء الباحث من تناول أدبيات الدراسة، والتي اشتملت على الأسس النظرية لكل من القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والدراسات السابقة والتعليق عليها؛ فإن الخطوة التالية للدراسة هي القيام بالشق الميداني، لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تحديد الوسائل المناسبة للإجابة على أسئلتها.

وبناء على ما سبق، جاء الفصل الحالي والذي يتناول وصفا للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجانب العملي من الدراسة متضمنا عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وطريقة اختيارها، إضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة النهائية وما يلي التفصيل:

أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي لتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة، وهي التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، وكذلك مناسبة هذا المنهج مع حجم المجتمع وعينة الدراسة.

- المنهج الوصفي: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، ٢٠٠٢، ص ٣٢٤)

- الأسلوب المسحي: هو "محاولة لعرض واقع الحال وتحليله وتفسيره للأفراد في مؤسسات كبيرة أو لمجموعة كبيرة نسبياً في منطقة معينة، من أجل توجيه العمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل القريب" (مطاوع والخليفة، ٢٠١٤، ص ٣٥).

- المنهج الارتباطي: يعنى بالكشف عن "العلاقات بين متغيرين أو أكثر، لمعرفة وجود ارتباط بين هذه المتغيرات من عدمه، ودرجة هذا الارتباط ووجهته، ويتم التعبير عن ذلك بصورة رقمية تشير إلى وجود علاقة أو عدم وجود علاقة بين متغيرات موضوع الدراسة ومن ثم عمل تنبؤات" (مطاوع والخليفة، ٢٠١٤، ص ٣٨).

ثانياً- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة الحكومية بحجر الباطن وحجمه (١٣٦٥) معلم ومعلمة حسب احصائية ادارة التعليم بحجر الباطن ١٤٤٢هـ.

ثالثاً- عينة الدراسة:

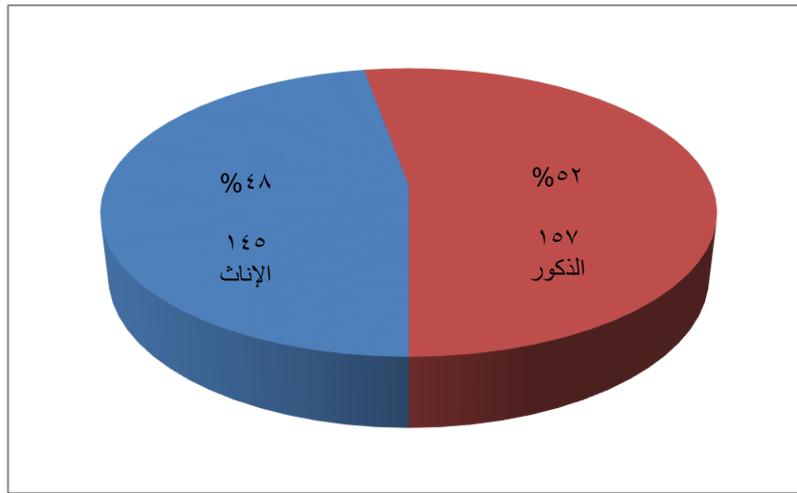
طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عددها الإجمالي (٣٠٢) معلم ومعلمة في مجتمع الدراسة، حسب جدول مورجان وكريجسي ملحق رقم (1) لتحديد حجم العينة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة

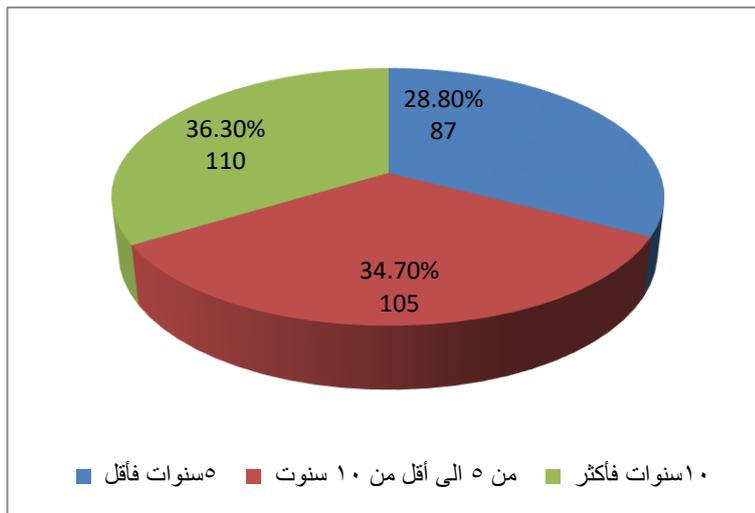
المتغير	المتغير	حجم المجتمع	النسبة من إجمالي المجتمع	حجم العينة	النسبة من إجمالي العينة
النوع الاجتماعي	ذكر	708	%51.8	157	%52
	أنثى	657	%48.2	145	%48
الإجمالي		1365	%100	302	%100
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات			87	% 28.8
	من 5 - 10 سنوات			105	% 34.8
	10 سنوات فأكثر			110	%36.4
الإجمالي		1365	%100	302	%100

يتضح في الجدول (١) أن عينة الدراسة تكونت من متغيرين هما النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى)، والمتغير الثاني هو (عدد سنوات الخدمة)، وأن إجمالي مجتمع الدراسة يبلغ (1365) معلماً ومعلمة، منهم (708) ذكور بنسبة (51.8%) من المجتمع، وعدد (657) إناث، بنسبة بلغت (48.2%) من إجمالي المجتمع وكانت عينة الدراسة مماثلة لنسب المجتمع الأصلي بالتمثيل، حيث بلغت (157) ذكور بنسبة بلغت (52%) من إجمالي العينة، وبلغ عدد الإناث (145) بنسبة (48%) من إجمالي العينة، وهي نسبة مماثلة لنسب المجتمع الأصلي،

أما عينة الدراسة وفق متغير الخدمة فكان عددهم (87) معلما ومعلمة ممن كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات، بما يعادل نسبة (28,8%) من عينة الدراسة، و(105) ممن كانت خدمتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، بنسبة (34,8%) من عينة الدراسة، و(110) معلما ومعلمة تزيد خدمتهم عن 10 سنوات، وبنسبة (36,4%)، والشكل البياني (1) يبين عدد عينة الدراسة وتوزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي والشكل البياني (2) يبين توزيع عينة المجتمع حسب سنوات الخدمة.



شكل (1) يبين توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



شكل (2) يبين توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة

رابعاً- أداة الدراسة:

قام الباحث بمراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، وقام ببناء أداة الدراسة (الاستبانة)، لجمع البيانات من أفراد العينة بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها وطبيعة مجتمع وعينة الدراسة. وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم على شكل عدد من الأسئلة، يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" (عبد الحق، وآخرون، ٢٠١٦، ص ١١٦)، وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من ثلاثة أجزاء كالتالي:

الجزء الأول:

توجيهات لأفراد العينة لطريقة الاستجابة وتحتوي أيضاً بيانات عامة وفق متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني:

محور يخص قياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميهما، ويتكون من (٤٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

- الصفات الشخصية ويحتوي (١١) عبارات
- السلوكيات الإدارية ويحتوي (١٣) عبارات
- العلاقات الإنسانية ويحتوي (١١) عبارات
- العمل بروح الفريق ويحتوي (١١) عبارات.

الجزء الثالث:

محور يخص قياس درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة، ويتكون من (٥١) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

- الايثار ويحتوي (١٢) عبارات
- وعي الضمير ويحتوي (١٤) عبارات
- الروح الرياضية ويحتوي (١٣) عبارات
- الكياسة ويحتوي (١٢) عبارات.

واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي وفق البدائل التالية (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وبعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، كما سيتضح بملحق الدراسة

رقم (2)، قام الباحث بعرضها على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وفي ضوء تعديلاته على أداة الدراسة؛ قام الباحث باعتماد النسخة الأولى للاستبانة، وقام بإجراءات تقنينها.

تقنين أداة الدراسة:

قام الباحث بإجراءات تقنين أداة الدراسة وفقا لما يأتي:

١- الصدق:

الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولى على مجموعة من أساتذة الجامعات المتخصصين في القيادة والتخطيط التربوي وعددهم (١٧) محكما - ويوضح ملحق رقم (3) أسماء المحكمين- وذلك لإخراج الاستبانة بأفضل صورة، وقد تم الأخذ بآرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عباراتها، وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء العبارات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة وانتماء المجالات لكل محور من محاور الاستبانة، والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة بصورتها الأولى.

وهنا عرض لما تم من تعديلات وحذف، وإضافة، حيث أجرى الباحث بناء على ملاحظات المحكمين ما يلي:

الجزء الأول: لم يجرى عليه أي تعديل.

الجزء الثاني: محاور ومجالات الدراسة:

بعد التعديل والحذف والإضافة بناء على ملاحظات السادة المحكمين، والتي أسهمت بشكل مؤثر وساعدت على إخراج الاستبانة بصورتها النهائية كما يوضح الملحق رقم (4).

والجدول (2) يوضح عدد العبارات في الإبعاد والاستبانة ككل قبل وبعد التحكيم.

م	البعد	عدد العبارات قبل التحكيم	عدد العبارات بعد التحكيم
1	الصفات الشخصية	11	6
2	السلوكيات الإدارية	13	6
3	العلاقات الإنسانية	11	6
4	العمل بروح الفريق	11	5
كامل محور القيادة الأخلاقية			
1	الإيثار	12	5
2	وعي الضمير	14	5
3	السلوك الحضاري	-	5
4	الروح الرياضية	13	5
5	الكيافة	12	5
كامل محور سلوك المواطنة التنظيمية			
		51	25
كامل الاستبانة			
		97	48

وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية كما يلي:

الجزء الأول:

توجيهات لأفراد العينة لطريقة الاستجابة، وتحتوي متغيرات المعلومات الديموغرافية المطلوبة لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة).

الجزء الثاني:

عبارات استبانة خاصة لمحور قياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن مكونة من (٢٣) عبارة، موزعة على (٤) أبعاد وهي:

- الصفات الشخصية ويحتوي (٦) عبارات
- السلوكيات الإدارية ويحتوي (٦) عبارات
- العلاقات الإنسانية ويحتوي (٦) عبارات
- العمل بروح الفريق ويحتوي (٥) عبارات.

الجزء الثالث:

محور خاص بدرجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن مكونة من (٢٥) عبارة موزعة على (٥) أبعاد وهي:

- الايثار ويحتوي (٥) عبارات
- وعي الضمير ويحتوي (٥) عبارات
- السلوك الحضاري ويحتوي (٥) عبارات.
- الروح الرياضية ويحتوي (٥) عبارات
- الكياسة ويحتوي (٥) عبارات.

واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي وفق البدائل التالية (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، باتفاق المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجة كل فقرة من العبارات في البعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للبعد (أبو ناهية، ١٩٩٤، ص ١٢٧).

وللتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة فقد أجرى الباحث استراتيجية الاختبار وإعادة الاختبار، وكانت المدة الزمنية بين الاختبار، وإعادته (21) يوماً، وتم التطبيق على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، بهدف التعرف على مدى التجانس الداخلي لعبارات الاستبانة مع مجالاتها، والمجالات مع المحور ككل؛ باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ولم تشارك هذه العينة الاستطلاعية في عينة الدراسة النهائية، وقد استخرج الباحث نتائج الدراسة الاستطلاعية باستخدام برنامج الاحصاء SSPS، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين كل عبارة، والمجال الذي تنتمي له من مجالات القيادة الأخلاقية

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات مجالات القيادة الأخلاقية							
العمل بروح الفريق		العلاقات الإنسانية		السلوكيات الإدارية		الصفات الشخصية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.968**	1	0.812**	1	0.809**	1	0.825**	1
0.883**	2	0.751**	2	0.921**	2	0.924**	2
0.919**	3	0.703**	3	0.904**	3	0.895**	3
0.880**	4	0.652**	4	0.863**	4	0.764**	4
0.837**	5	0.566**	5	0.827**	5	0.851**	5
		0.664**	6	0.773**	6	0.909**	6

** دالة إحصائية عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (3) أن معاملات ارتباط لمحور القيادة الأخلاقية جاءت كما يلي: مجال الصفات الشخصية تراوحت معاملات ارتباط عباراته معه بين (0.764-0.924)، وجاءت معاملات ارتباط مجال السلوكيات الإدارية بين (0.773-0.921) وجاءت معاملات ارتباط مجال العلاقات الإنسانية بين (0.566-0.812) وتراوحت معاملات ارتباط مجال العمل بروح الفريق بين (0.837-0.968)، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى الاتساق المرتفع بين العبارات ومجالاتها التي تنتمي لها في محور القيادة الأخلاقية، ويعتبر هذا مؤشراً قوياً على صدق الاستبيان وإمكانية الوثوق بنتائجه، وصلاحيته لقياس ما أعد لقياسه.

ويوضح الجدول (4) معاملات الارتباط بين كل عبارة، والمجال الذي تنتمي له من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً : الاتساق الداخلي لعبارات مجالات سلوك المواطنة التنظيمية									
القياس		الروح الرياضية		السلوك الحضاري		وعى الضمير		الإيثار	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.817**	1	0.773**	1	0.679**	1	0.731**	1	0.670**	1
0.499**	2	0.776**	2	0.655**	2	0.557**	2	0.491**	2
0.766**	3	0.822**	3	0.703**	3	0.749**	3	0.756**	3
0.616**	4	0.511**	4	0.461**	4	0.551**	4	0.678**	4
0.821**	5	0.671**	5	0.555**	5	0.522**	5	0.661**	5

** دالة إحصائية عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (4) أن معاملات ارتباط محور سلوك المواطنة التنظيمية جاءت كما يلي: مجال الإيثار تراوحت معاملات ارتباط عباراته معه بين (0.491-0.756)، وجاءت معاملات ارتباط مجال وعى الضمير بين (0.522-0.749) وجاءت معاملات ارتباط مجال السلوك الحضاري بين (0.461-0.703)، وجاءت معاملات ارتباط مجال الروح الرياضية بين (0.511-0.822) وجاءت معاملات ارتباط مجال الكياسة بين (0.499-0.821) وبهذا فجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى الاتساق المرتفع بين العبارات ومجالاتها التي تنتمي لها في محور سلوك المواطنة التنظيمية، ويعتبر هذا مؤشراً قوياً على صدق الاستبيان وإمكانية الوثوق بنتائجه، وصلاحيته لقياس ما أعد لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

يُعرف الثبات بأنه "دقة المقياس أو اتساقه، حيث يُعد المقياس ثابتاً إذا حصل الفرد ذاته على الدرجة نفسها، حتى ولو طُبِّق الاختبار أكثر من مرة" (علام، ٢٠١٠، ص ٤٨١)، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة بواسطة معامل ثبات كرونباخ ألفا.

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

قام الباحث بتقدير ثبات الاختبار من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا لمجالات ومحاور الاستبانة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (5).

جدول (5) نتائج طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات مجالات ومحاور الاستبانة

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ a=
الصفات الشخصية	6	0.896
السلوكيات الإدارية	6	0.915
العلاقات الإنسانية	6	0.939

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ a=
العمل بروح الفريق	5	0.921
كامل المحور	23	0.961
الإيثار	5	0.931
وعي الضمير	5	0.966
السلوك الحضاري	5	0.878
الروح الرياضية	5	0.856
الكمياسة	5	0.911
كامل المحور	25	0.919
الكلبي	48	0.971

يتضح من الجدول (5) أنَّ قيمة معامل كرونباخ ألفا لأجزاء الاستبانة جاءت كالتالي: محور القيادة الأخلاقية (0.961)، وتراوحت معاملات كرونباخ ألفا لمجالات القيادة الأخلاقية بين (0.896-0.939)، أما محور سلوك المواطنة التنظيمية فكان معامل كرونباخ ألفا (0.919)، وتراوحت معاملات مجالاته بين (0.856-0.966)، وجاء معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات للاستبانة ككل (0.971)، ومنه يتَّضح أنَّ الأداة تتسم بدرجة عالية من الثبات؛ مما يُؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة، ويجعل الباحث على ثقة بصحة الأداة المستخدمة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، وبناء عليه أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، كما يوضح ملحق رقم (4).

خامساً- تطبيق الاستبانة

من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة؛ قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الحصول على موافقة المشرف والقسم والكلية على تطبيق الاستبانة الموضح في ملحق (5)
- الحصول على موافقة إدارة تعليم حفر الباطن على تطبيق الاستبانة.
- نشر الاستبانة على عينة الدراسة المستهدفة وهم المعلمون والمعلمات في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن، باستخدام رابط إلكتروني، بواسطة نظام التواصل الإلكتروني بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وامتدت خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٢-١٤٤٣هـ.

سادسا- الأساليب الإحصائية

استخدمت الدراسة الحالية برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وفق التالي:

- معامل الارتباط لبيرسون؛ لإيجاد العلاقة بين أبعاد الاستبانة ككل وبين أبعاد الاستبانة فيما بينها، والاتساق الداخلي، وقياس وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة بعد أن تم تطبيق استراتيجية الاختبار وإعادة الاختبار.
- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي للتعرف على متوسط استجابة العينة على كل عبارة من عبارات المحاور الرئيسية وترتيب الأبعاد حسب المتوسط من الأعلى إلى الأدنى.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بعد من الأبعاد الرئيسة عن متوسطها الحسابي وقياس التشتت.
- استخدام اختبار (T. Test) لمتغير النوع الاجتماعي.
- استخدام التباين الأحادي للكشف عن وجود الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق الاحصائية لمتغير سنوات الخدمة.

سابعا - معيار الحكم على النتائج

يوضح جدول (6) مستويات الحكم على النتائج وفق المتوسطات الحسابية لكل استجابة وبما يوافق مقياس ليكرت الخماسي وفق المعادلة التالية:

لتحديد طول فئات قياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى عن طريق طرح الحد العلى من الحد الأدنى $(5-1=4)$ ، ثم قسمة الناتج على أكبر قيمة في المقياس $(4 \div 5) = 0.80$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة من المقياس لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة، فيصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) استجابات الاستبانة وفئات المتوسطات الحسابية والحكم على النتائج

م	الاستجابة بحسب ليكرت الخماسي	الدرجة في المقياس	فئة المتوسطات الحسابية	
			من	إلى
1	منخفضة جدا	1	1	أقل من 1.80
2	منخفضة	2	1.80	أقل من 2.60
3	متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40
4	عالية	4	3.40	أقل من 4.20
5	عالية جداً	5	4.20	5.00

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- تمهيد
- إجابة السؤال الأول
- إجابة السؤال الثاني
- إجابة السؤال الثالث
- إجابة السؤال الرابع
- إجابة السؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد الانتهاء من الأساليب الإحصائية المحددة؛ تمكن الباحث من رصد نتائج الدراسة، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي تفصيل عرض النتائج:

إجابة السؤال الأول

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على " ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟"، وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بجمع استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وتتمثل في المجالات التالية:

أ- مجال الأول: الصفات الشخصية

يوضح جدول (7) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال الصفات الشخصية.

جدول (7) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال الصفات الشخصية

م	العبارات الممثلة لمجال الصفات الشخصية مدير المدرسة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على النتيجة	المرتبة
1	يتصف بالصدق في التعامل مع المعلمين	3,95	0.729	عالية	2
2	يتمثل النزاهة في تصرفاته	3.86	0.669	عالية	3
3	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه	4.13	0.959	عالية	1
4	يكظم غيظه عند الغضب	3.77	0.931	عالية	4
5	يتقبل النقد برحابة صدر	3.54	0.860	عالية	6
6	يعتبر قدوة حسنة للمعلمين	3.64	1.097	عالية	5
	كامل مجال الصفات الشخصية	3.81	0.425	عالية	

يتضح من الجدول (7) السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال الصفات الشخصية ككل بلغت (3.81)، وانحراف معياري (0.425)، بما يفيد أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في مجال الصفات الشخصية جاء بدرجة (عالية)، وبما يشير إلى أن مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يتحلون بصفات شخصية مميزة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ويدل على إدراك المعلمين والمعلمات لهذه الجوانب، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العناية باختيار المديرين الذين يتمتعون بصفات أخلاقية تنسجم مع مهمتهم الوظيفية ودورهم القيادي، وما يترتب على مثل هذه الصفات من تأثير إيجابي على المعلمين، وقد جاءت عبارة (3) ونصها "يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه" في المرتبة الأولى بين ممارسات القيادة في مجال الصفات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (4.13)، وذلك بدرجة عالية، وقد توافقت هذه النتيجة مع ما جاء في الإطار النظري حيث يشير أبو دف (٢٠١٧)، إلى أن القائد الأخلاقي يتحلى بصفة تحمل المسؤولية عن الأخطاء التي يرتكبها، وجاءت عبارة (5) ونصها "يقبل النقد برحابة صدر" في المرتبة الأخيرة بين ممارسات القيادة في مجال الصفات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.54)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور بعض مديري المدارس باعتزازهم بقراراتهم وأهم المصدر الأهم للمعلومة في المدرسة، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (1) ونصها "يتصف بالصدق في التعامل مع المعلمين" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.95)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (2) ونصها "يتمثل النزاهة في تصرفاته" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.86)، وفي المرتبة الرابعة عبارة (4) ونصها "يكظم غيظه عند الغضب" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.77)، وفي المرتبة الخامسة جاءت عبارة (6) ونصها "يعتبر قدوة حسنة للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.64).

ب- المجال الثاني: السلوكيات الإدارية

يوضح جدول (8) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية.

جدول (8) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال السلوكيات الإدارية

المرتبة	الحكم على النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الممثلة لمجال السلوكيات الإدارية مدير المدرسة:	م
1	عالية	0.999	3.94	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة	1
3	عالية	0.825	3.69	يتخذ القرارات العادلة وفق القوانين الضابطة للعمل	2
2	عالية	0.977	3.82	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة	3
6	عالية	1.081	3.51	يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا	4
4	عالية	1.045	3.60	يشرك المعلمين في صنع القرار	5
5	عالية	0.958	3.58	يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين	6
	عالية	0.568	3.69	كامل مجال السلوكيات الإدارية	

يتضح من الجدول (8) السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال الصفات الشخصية ككل بلغت (3.69)، وانحراف معياري (0.568)، بما يفيد أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في مجال السلوكيات الإدارية جاء بدرجة (عالية)، وبما يشير إلى أن مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يتحلون بسلوكيات إدارية مميزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بشكل عام، وقد جاءت في المرتبة الأولى بين ممارسات القيادة في مجال السلوكيات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة عبارة (1) ونصها " يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة"، بمتوسط (3.94)، وذلك بدرجة عالية، وتشابهت هذه النتيجة مع ما جاء في الإطار النظري، حيث يرى الحضري (٢٠١٤)، إلى أن القائد الأخلاقي يتحلى بصفات إدارية تتمثل في الحرص الواضح على تحقيق رؤية أهداف المؤسسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة لاهتمام المدراء بالعمل الجاد لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها، من خلال إعداد خطة استراتيجية تتضمن رؤية المدرسة، وكذلك إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة والتي تتوافق مع أهدافها، ومتابعة تلك الخطط، وقد جاءت عبارة (4) ونصها "يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا" في المرتبة الأخيرة بين ممارسات القيادة في مجال السلوكيات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.51)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الضبابية في وعي بعض مديري المدارس تجاه تنمية المعلمين مهنيًا بالاعتقاد أن تنمية قدرات المعلمين مهنيًا من واجبات المشرف التربوي ومركز التدريب، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (3) ونصها "يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.82)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (2) ونصها "يتخذ القرارات العادلة وفق

القوانين الضابطة للعمل " بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.69)، وفي المرتبة الرابعة عبارة (5) ونصها "يشرك المعلمين في صنع القرار" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.60)، فيما أتت بالمرتبة الخامسة عبارة رقم (6) ونصها "يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.58)

ج- المجال الثالث: العلاقات الإنسانية:

يوضح جدول (9) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال العلاقات الإنسانية.

جدول (9) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال العلاقات الإنسانية

الترتيب التنازلي	الحكم على النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الممثلة لمجال العلاقات الإنسانية مدير المدرسة:	م
1	عالية	0.727	3.90	يتعامل مع العاملين بتواضع	1
2	عالية	0.715	3.81	يقدر ظروف العاملين	2
6	عالية	0.838	3.41	يشرك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	3
3	عالية	0.878	3.72	يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين	4
5	عالية	1.105	3.43	يحترم مشاعر الطلبة	5
4	عالية	1.255	3.60	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام	6
	عالية	0.404	3.64	كامل مجال العلاقات الإنسانية	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال العلاقات الإنسانية ككل بلغت (3.64)، وانحراف معياري (0.404)، بما يفيد أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة (عالية)، وبما يشير إلى أن مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يتميزون بعلاقات إنسانية رائعة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، وقد جاءت عبارة (1) ونصها "يتعامل مع العاملين بتواضع" في المرتبة الأولى بين ممارسات القيادة في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.90)، وذلك بدرجة عالية، وقد تشابهت مع ما جاء في الإطار النظري لدى حسانين (٢٠١١)، أن من خصائص القيادة الأخلاقية تحلي القائد ببناء علاقات أخلاقية راقية مع العاملين في المنظمة والمسؤولين وغيرهم، كالصدق والتواضع والأمانة والعدالة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يتمتع به أفراد مجتمع محافظة حفر الباطن من علاقات اجتماعية وإنسانية انعكست على تعامل مديري المدارس مع العاملين فيها

بتواضع وإنسانية ترقى بهم مستوى القيادة الأخلاقية في مدارس المحافظة، وقد جاءت عبارة (3) ونصها "يشارك العاملون في مناسباتهم الاجتماعية" في المرتبة الأخيرة بين ممارسات القيادة في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.41)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد يكون لانشغال بعض المديرين بظروفهم الحياتية وبعد المسافات التي تقام بها مناسبات المعلمين الاجتماعية حيث أن منهم من يقيم خارج المدينة، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (2) ونصها "يقدر ظروف العاملين" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.81)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (4) ونصها "يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.72)، وفي المرتبة الرابعة عبارة (6) ونصها "يتعامل مع أولياء الأمور باحترام" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.60)، فيما أتت بالمرتبة الخامسة عبارة (5) ونصها "يحترم مشاعر الطلبة" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.43).

د- المجال الرابع: العمل بروح الفريق

يوضح جدول (10) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال العمل بروح الفريق

جدول (10) استجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي، والانحراف ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمجال العمل بروح الفريق

المرتبة	الحكم على النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الممثلة لمجال العمل بروح الفريق مدير المدرسة:	م
3	عالية	0.844	3.62	يعزز ثقة المعلمين ببعضهم	1
4	عالية	1.023	3.50	ينمي روح المسؤولية لدى المعلمين	2
5	عالية	1.049	3.49	يعزز روح التعاون لدى المعلمين	3
1	عالية	1.033	3.65	يوفر البيئة المناسبة للتواصل بين المعلمين	4
2	عالية	1.014	3.63	ينسب النجاح لجميع المعلمين	5
	عالية	0.557	3.57	كامل مجال العمل بروح الفريق	

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال العمل بروح الفريق ككل بلغت (3.57)، وانحراف معياري (0.557)، بما يفيد أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في مجال العمل بروح الفريق جاء بدرجة (عالية)، وبما يشير إلى أن مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يعملون على تكريس العمل التعاوني وفق منظومات فرق تساعد على شعور المعلمين بانتمائهم

للمدرسة، وتأثيرهم في انجاز أهدافها من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، وقد جاءت عبارة (4) ونصها "يوفر البيئة المناسبة للتواصل بين المعلمين" في المرتبة الأولى بين ممارسات القيادة في مجال العمل بروح الفريق من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.65)، وذلك بدرجة عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاء في الإطار النظري عند الشاعر (٢٠١٧)، حيث يشير إلى أن أهمية القيادة الأخلاقية تنبع من تنظيم العلاقة بين أعضاء المؤسسة مما يوفر البيئة المناسبة للتواصل، ويعزو الباحث هذه النتيجة لما يتمتع به مديري المدارس من وعي بأهمية توفير بيئة عمل مناسبة ومتكاملة الجوانب من علاقات وأدوات تواصل تخدم العمل، وقد جاءت عبارة (3) ونصها "يعزز روح التعاون لدى المعلمين" في المرتبة الأخيرة بين ممارسات القيادة في مجال العمل بروح الفريق من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.49)، وذلك بدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما لظروف بعض المدارس وصغر حجمها مما يستدعي توفر متخصص واحد لبعض العلوم، مع اعتقاد بعض مديري المدارس أن اختلاف التخصصات بين المعلمين يحتم العمل الفردي، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (5) ونصها "ينسب النجاح لجميع المعلمين" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.63)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (1) ونصها "يعزز ثقة المعلمين ببعضهم" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.62)، وفي المرتبة الرابعة عبارة (2) ونصها "ينمي روح المسؤولية لدى المعلمين" بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.50).

هـ - مجالات استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل:

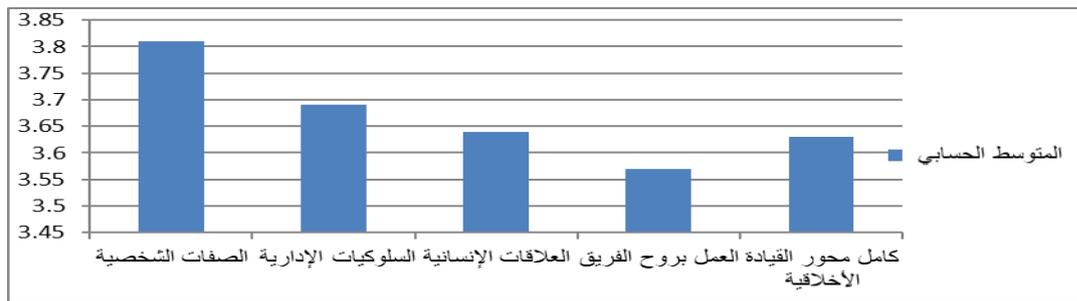
يوضح جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاور استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة في الواقع.

جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجالات استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة في الواقع.

المرتبة	الحكم على النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات محور القيادة الأخلاقية
1	عالية	0.425	3.81	الصفات الشخصية
2	عالية	0.568	3.69	السلوكيات الإدارية
3	عالية	0.404	3.64	العلاقات الإنسانية
4	عالية	0.557	3.57	العمل بروح الفريق
	عالية	0.366	3.68	كامل محور القيادة الأخلاقية

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجالات الاستبانة ككل بلغ (3.68)، وانحراف معياري (0.366)، أي أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، مما يشير إلى أن مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يمارسون القيادة الأخلاقية بكل مجالاتها المعتمدة في هذه الدراسة بدرجة (عالية)، ويدلل على إدراك المعلمين والمعلمات لممارسات قياداتهم، وتتفق نتائج الإجابة عن السؤال الأول مع نتائج دراسة العساف، والقذاح (٢٠٢٠)، ودراسة الكرد (٢٠٢٠)، ودراسة الصريع (٢٠٢٠)، ودراسة فطاني (٢٠٢٠)، ودراسة المخلافي، والطيب (٢٠٢٠)، ودراسة باداوود، والزهراني (٢٠١٨)، ودراسة الصقر (٢٠١٨)، ودراسة العتيبي (٢٠١٣)، والتي بينت نتائجها أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، واختلفت نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة درادكة، والمطيري (٢٠١٥)، والجعيثني (٢٠١٧) حيث جاءت ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جدا، وكذلك اختلفت مع دراسة كل من: العرايضة (٢٠١٢)، والسيد (٢٠١٦)، ودرادكة وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الخباز (٢٠١٩)، حيث جاءت ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة، والشكل (3) يوضح متوسطات استجابة عينة الدراسة لمجالات محور القيادة الأخلاقية.



شكل (3) استجابات أفراد العينة حول مجالات محور القيادة الأخلاقية ككل

يوضح الشكل البياني (3) متوسطات استجابات عينة الدراسة حول استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في مجالات المحور الخاص بالقيادة الأخلاقية بشكل كامل، مما يوضح بشكل بصري أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في جميع المجالات جاء بدرجة عالية، وكانت ممارسات القيادة الأخلاقية في مجال الصفات الشخصية أعلى المجالات ممارسة، ثم السلوكيات الإدارية، ثم العلاقات الإنسانية، وأخيرا جاء العمل بروح الفريق، وجميع المجالات أتت ممارستها بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

إجابة السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيري: النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية، وقيم (ت المحسوبة) ومقارنتها بقيمة (ت الجدولة)، ودلالاتها الإحصائية للمتغير الأول (النوع الاجتماعي)، واختبار (OneWay Anova) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية، وقيم (ف المحسوبة) ومقارنتها بقيمة (ف الجدولة)، ودلالاتها الإحصائية للمتغير الثاني (سنوات الخدمة)، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

المتغير الأول - النوع الاجتماعي:

يوضح جدول (12) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية في أبعاد الاستبانة، والتي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (12) متوسطات درجات العينة والانحراف المعياري وقيمة "ت" في مجالات القيادة الأخلاقية حسب متغير النوع الاجتماعي

القيمة الاحتمالية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	مجالات الاستبانة
0.141	1.114	0.436	3.81	157	ذكور	الصفات الشخصية
غير دالة إحصائياً		0.374	3.83	145	إناث	السلوكيات الإدارية
0.221	1.091	0.498	3.68	157	ذكور	العلاقات الإنسانية
غير دالة إحصائياً		0.617	3.71	145	إناث	العمل بروح الفريق
0.194	1.110	0.370	3.64	157	ذكور	كامل محور القيادة الأخلاقية
غير دالة إحصائياً		0.414	3.66	145	إناث	
0.147	1.455	0.449	3.61	157	ذكور	
غير دالة إحصائياً		0.566	3.52	145	إناث	
0.201	1.114	0.336	3.69	157	ذكور	
غير دالة إحصائياً		0.373	3.68	145	إناث	

قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (300)، ومستوى معنوية (0,05) يساوي (1.962).

ويتضح من جدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كامل محور القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حيث كانت قيمة ت المحسوبة تساوي (1.114)، وهي أصغر من قيمة ت الجدولة التي تساوي (1.962) عند درجة حرية (300)، ومستوى

دلالة (0.05) بقيمة احتمالية تساوي (0.201)، وتشابهت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العساف، والقдах (٢٠٢٠)، والعتيبي (٢٠١٣)، والصريع (٢٠٢٠)، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الجعيثني (٢٠١٧) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومع دراسة الكرد (٢٠٢٠) والتي أوضحت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن درجة إدراك المعلمين والمعلمات لممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس المتوسطة بحفر الباطن لا تتأثر بعامل النوع الاجتماعي، ولتشابه ظروف العمل لدى النوعين.

المتغير الثاني - سنوات الخدمة:

يوضح جدول (13) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ف" ودالاتها الإحصائية في محاور الاستبانة، والتي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (13) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبانة
0.05 عند	المحسوبة					
0.004**	5.536	0.963	2	1.926	بين المجموعات	الصفات
دالة إحصائية		0.174	299	52.131	داخل المجموعات	الشخصية
			301	54.057	المجموع	
0.060	2.832	0.898	2	1.795	بين المجموعات	السلوكيات
غير دالة إحصائية		0.317	299	94.873	داخل المجموعات	الإدارية
			301	96.668	المجموع	
0.000**	12.571	1.898	2	3.796	بين المجموعات	العلاقات
دالة إحصائية		0.151	299	45.243	داخل المجموعات	الإنسانية
			301	49.039	المجموع	
0.000**	27.251	7.222	2	14.443	بين المجموعات	العمل بروح
دالة إحصائية		0.265	299	79.194	داخل المجموعات	الفريق
			301	93.637	المجموع	
0.002**	6.459	0.833	2	1.666	بين المجموعات	كامل محور
دالة إحصائية		0.129	299	38.490	داخل المجموعات	القيادة الأخلاقية
			301	40.156	المجموع	

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2,299)، ومستوى معنوية (0,05) يساوي (3.09).

ويوضح جدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالات محور القيادة الأخلاقية التالية: حيث أتت الفروق في مجال الصفات الشخصية وكانت قيمة ف المحسوبة (5.536)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) وبقيمة

احتمالية تساوي (0.004)، وأتت الفروق في مجال العلاقات الإنسانية وكانت قيمة ف المحسوبة (12.571)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05)، وبقيمة احتمالية تساوي (0.000)، وأتت الفروق في مجال العمل بروح الفريق وكانت قيمة ف المحسوبة (27.251)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) بقيمة احتمالية تساوي (0.000)، أما مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت قيمة ف المحسوبة (2.832)، وهي أصغر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) وبقيمة احتمالية تساوي (0.060)، وأما في كامل المحور فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت قيمة ف المحسوبة (6.459)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) بقيمة احتمالية تساوي (0.002)، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه لجميع أبعاد القيادة الأخلاقية، كما يوضح جدول (14).

جدول (14) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في

جميع المجالات لتحديد اتجاه الفروق حسب متغير سنوات الخدمة

أبعاد الاستبانة	المجموعة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الصفات الشخصية	أقل من 5 سنوات		0.113	-0.075-
	من 5-10 سنوات	-0.113-		-0.188*
	أكثر من 10 سنوات	0.075	0.188*	
السلوكيات الإدارية	أقل من 5 سنوات		0.142	-0.031-
	من 5-10 سنوات	-0.142-		-0.174-
	أكثر من 10 سنوات	0.031	0.174	
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات		0.261*	0.053
	من 5-10 سنوات	-0.261*		-0.280*
	أكثر من 10 سنوات	-0.053-	0.280*	
العمل بروح الفريق	أقل من 5 سنوات		0.188*	-0.325*
	من 5-10 سنوات	-0.188*		-0.514*
	أكثر من 10 سنوات	0.325*	0.514*	
كامل محور القيادة الأخلاقية	أقل من 5 سنوات		0.099	-0.077-
	من 5-10 سنوات	-0.099-		-0.176*
	أكثر من 10 سنوات	0.077	0.176*	

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

يتضح من الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الأبعاد التالية:

الصفات الشخصية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح من يمتلكون خدمة أكثر من 10 سنوات.

السلوكيات الإدارية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لسنوات الخدمة.

العلاقات الإنسانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح من يمتلكون خدمة أكثر من 10 سنوات.

العمل بروح الفريق: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح من يمتلكون خدمة أكثر من 10 سنوات.

كامل محور القيادة الاخلاقية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما للتجربة المهنية الطويلة والخبرات المتراكمة ما يجعلهم على درجة عالية من إدراك الممارسات الأخلاقية لمديريهم، مقارنة بالفئات الأخرى الأقل خدمة، والتي قد ترى ببعض الأوامر والواجبات والمهام التي يوكلها لهم مديروهم ممارسات تستهدف فهم شخصيا، وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة درادكة، وآخرون (٢٠٢٠) حيث جاءت الفروق لصالح من خدمتهم أكثر من 10 سنوات، واختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٣)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح من خدمتهم أقل من ٥ سنوات، كما اختلفت مع دراسة كلا من: درادكة، والمطيري (٢٠١٥)، والجعيثي (٢٠١٧)، وباداوود، والزهراني (٢٠١٨)، والغامدي (٢٠١٩)، وفطاني (٢٠٢٠)، والكرد (٢٠٢٠)، والعساف، والقдах (٢٠٢٠)، والصريع (٢٠٢٠)، والتي أظهرت نتائج دراساتهم لعدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

إجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على "ما درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بجمع استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم، وتتمثل في المحاور الآتية:

أ- المجال الأول: الإيثار:

يوضح جدول (15) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات استبانة درجة سلوك المواطنة التنظيمية في مجال الإيثار، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

جدول (15) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الإيثار، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

م	العبارات الممثلة لمجال الإيثار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على النتيجة	المرتبة
1	أساعد زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم	3.76	1.240	عالية	2
2	أبادر بالعمل بديلاً عن زملائي في حال تغييبهم عن العمل	3.61	0.914	عالية	4
3	أتعاون مع زوار المدرسة بإيجابية	3.87	0.886	عالية	1
4	أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد	3.63	1.040	عالية	3
5	لمصلحة العمل أحضر للمدرسة خارج أوقات العمل الرسمي عند الحاجة	3.52	1.152	عالية	5
	كامل مجال الإيثار	3.67	0.650	عالية	

بالنظر إلى الجدول (15) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال الإيثار، بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.650)، بما يفيد أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم في مجال الإيثار جاء بدرجة عالية، ويمكن الإعزاز إلى أن المعلمين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يتحلون بصفة الإيثار نتيجة ممارسات مدرائهم للقيادة الأخلاقية، والتي جاءت بدرجة عالية بمحور القيادة الأخلاقية، وتأثرهم بها وشعورهم بالانتماء لمدارسهم، ما جعل هذه الممارسات جزء من ثقافتهم في المدرسة، وقد جاءت عبارة (3) ونصها "أتعاون مع زوار المدرسة بإيجابية" في المرتبة الأولى في مجال الإيثار من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.87)، وذلك بدرجة (عالية)، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في الإطار النظري عند السلغوس (٢٠٠٨)، أن الولاء التنظيمي من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ويظهر على شكل ممارسات فيكون المعلم مستعداً لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة مثل التعاون مع زوار المدرسة والمعلمين أيضاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين ربما قد تأثروا بأسلوب القيادة في مدارسهم وأنهم يمتلكون من الخبرات والدوافع الذاتية ما جعلهم يحرصون على التعاون مع الزوار لشعورهم

بالانتماء والمواطنة لمدرستهم ورغبتهم أن تكون بيئة المدرسة كأحسن ما يكون، وقد جاءت عبارة (5) ونصها "لمصلحة العمل أحضر للمدرسة خارج أوقات العمل الرسمي عند الحاجة" في المرتبة الأخيرة في مجال الإيثار من وجهة نظر عينة الدراسة ، بمتوسط (3.52)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى انشغال بعض المعلمين بأموهم الحياتية والتزاماتهم الاجتماعية، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (1) ونصها "أساعد زملائي في انجاز المهام الموكلة إليهم" بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.76)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (4) ونصها "استجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد" بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.63)، فيما أتت بالمرتبة الرابعة عبارة (2) ونصها "أبادر بالعمل بديلا عن زملائي في حال تغيبهم عن العمل" بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.61).

ب- المجال الثاني: وعي الضمير

يوضح جدول (16) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات استبانة درجة سلوك المواطنة التنظيمية في مجال وعي الضمير، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

جدول (16) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال وعي الضمير، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

المرتبة	الحكم على النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الممثلة لمجال وعي الضمير	م
2	عالية	1.012	3.70	ألتزم بالقوانين المدرسية	1
1	عالية	1.058	3.87	أحافظ على ممتلكات المدرسة	2
3	عالية	0.850	3.61	أبادر لتصحيح الخطأ فور رؤيته	3
4	عالية	0.631	3.54	أحرص على تأدية عملي في الوقت المناسب	4
5	عالية	0.883	3.51	أستثمر أوقات الدوام المدرسي في القيام بواجباتي بانتقان	5
	عالية	0.449	3.58	كامل عبارات مجال وعي الضمير	

بالنظر إلى الجدول (16) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال وعي الضمير، بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.449)، بما يفيد أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلميهما في مجال وعي الضمير جاء بدرجة عالية، وبما يشير إلى أن المعلمين في المدارس المتوسطة بحفر الباطن يتحلون بصفة الضمير الواعي، ومما يدل على استشعارهم للأمانة والإخلاص في أداء عملهم، وعلى ثقافتهم العالية في أهمية الالتزام بالقوانين واستثمار وقت العمل، وقد جاءت عبارة (2) ونصها "أحافظ على ممتلكات المدرسة" في المرتبة الأولى في مجال وعي الضمير من

وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.87)، وذلك بدرجة (عالية)، وهذه النتيجة اتفقت مع ما جاء في الإطار النظري عند عبود (٢٠٠٨)، والجمعيني (٢٠١٧)، حيث أشارا إلى أن المحافظة على ممتلكات المدرسة من المؤشرات الدالة على وعي الضمير لدى المعلم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين حريصون على أن تكون بيئة العمل بيئة تعليمية محفزة، بحيث يعملون على المحافظة على ممتلكات المدرسة من أجهزة وأثاث ومرافق، وقد جاءت عبارة (5) ونصها "استثمر أوقات الدوام المدرسي في القيام بواجباتي بإتقان" في المرتبة الأخيرة في مجال وعي الضمير من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.51)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العبء التدريسي في المدارس مما يولد شعور لدى المعلمين بعدم الاستثمار الأمثل لأوقات الدوام المدرسي لإنجاز واجباتهم بالإتقان الذي يرضون عنه، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (1) ونصها "التم بالقوانين المدرسية" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.76)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (3) ونصها "أبادر لتصحيح الخطأ فور رؤيته" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.63) فيما أتت بالمرتبة الرابعة عبارة (4) ونصها "أحرص على تأدية عملي في الوقت المناسب" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.54)

ج- المجال الثالث: السلوك الحضاري

يوضح جدول (17) استجابات عينة الدراسة، حول عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في مجال السلوك الحضاري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة السلوك الحضاري في الواقع.

جدول (17) استجابات عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة السلوك الحضاري في الواقع.

م	العبارات الممثلة لمجال السلوك الحضاري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على النتيجة	المرتبة
1	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي	3.76	0.858	عالية	1
2	أتابع كل جديد يتعلق بعمل في المدرسة	3.59	1.063	عالية	5
3	أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل	3.72	1.146	عالية	3
4	أشارك بفاعلية في اجتماعات المدرسة	3.75	1.140	عالية	2
5	أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة للعمل	3.69	0.970	عالية	4
	كامل مجالات السلوك الحضاري	3.70	0.716	عالية	

يتضح في الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال السلوك الحضاري، بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.716)، بما يفيد أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة مدينة حفر الباطن من وجهة نظر معلميه في مجال السلوك الحضاري جاءت بدرجة عالية، ويشير ذلك إلى أن المعلمين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يمارسون سلوكيات عالية من التحضر والتنظيم والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعاون مع زملائهم، وعلى ولائهم وحبهم لمدارسهم التي يعملون بها، وقد جاءت عبارة (1) ونصها "أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي" في المرتبة الأولى في مجال السلوك الحضاري من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.76)، وذلك بدرجة (عالية)، وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء في الإطار النظري عند العامري (٢٠٠٣)، أن ممارسة السلوك الحضاري تعتبر من الأبعاد الأساسية التي يعتمد عليها في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن مؤشرات بذل كل الجهود الممكنة للمحافظة على سمعة المنظمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين يعترفون بمدارسهم وإنجازات المدرسة التي كانت نتيجة جهودهم وجهود الإدارة، وأنهم حريصون على تقديم صورة إيجابية عن مدارسهم، وقد جاءت عبارة (2) ونصها "أتابع كل جديد يتعلق بعملية في المدرسة" في المرتبة الأخيرة في مجال السلوك الحضاري من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.59)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين ينشغلون في أداء واجباتهم كالإشراف اليومي وانشغالهم بالحصص المدرسية وما يتعلق بها من مهام بما يشعرون بالتقصير تجاه متابعة كل جديد فيما يخص عملهم بالمدرسة، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (4) ونصها "أشارك بفاعلية في اجتماعات المدرسة" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.75)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (3) ونصها "أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.72)، فيما أتت بالمرتبة الرابعة عبارة (5) ونصها "أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة للعمل" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.69).

د- المجال الرابع: الروح الرياضية

يوضح جدول (18) استجابات عينة الدراسة، حول عبارات المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في مجال الروح الرياضية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الروح الرياضية في الواقع.

جدول (18) استجابات عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الروح الرياضية في الواقع.

المرتبة	الحكم على النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الممثلة لمجال الروح الرياضية	م
4	عالية	1.103	3.66	أتحمل ضغط العمل في الظروف الطارئة دون تدمير	1
2	عالية	1.034	3.91	أقدر ظروف زملاء العمل	2
1	عالية	1.251	4.03	أتغاضى عن المضايقات التي تحدث في بيئة العمل	3
3	عالية	1.059	3.81	أتسامح مع الآخرين	4
5	عالية	1.027	3.54	أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي	5
	عالية	0.669	3.79	كامل مجال الروح الرياضية	

بالنظر إلى الجدول (18) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال الروح الرياضية، بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.669)، بما يفيد أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلميها في مجال الروح الرياضية جاءت بدرجة عالية، وبما يشير إلى أن المعلمين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يتحلون بروح رياضية عالية ويمارسون سلوكيات تدل على تقبل مصاعب العمل ومضايقاته وظروفه في مدارسهم، وقد جاءت عبارة (3) ونصها "أتغاضى عن المضايقات التي تحدث في بيئة العمل" في المرتبة الأولى في مجال الروح الرياضية من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (4.03)، وذلك بدرجة (عالية)، وهذا يتوافق مع ما جاء عند الهميلة (٢٠١٦)، حيث يرى أن تكييف واستيعاب الفرد للمواقف غير المناسبة في بيئة العمل دون تدمير، من مؤشرات الروح الرياضية التي يمثل أحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن المعلمين على درجة عالية من الوعي بضرورة أن تكون بيئة العمل مستقرة، وأنهم يتبادلون الاحترام فيما بينهم، وكذلك يدل على أن إدارة المدرسة حريصة على تعزيز العلاقات الإيجابية بين المعلمين، وحل الإشكاليات التي تحدث بينهم، وقد جاءت عبارة (5) ونصها "أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي" في المرتبة الأخيرة في مجال السلوك الحضاري من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.54)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن بعض المعلمين يجب ان يكون في موقف الحياد في النقاشات ووجهات النظر التي تحدث بين زملائه، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (2) ونصها "أقدر ظروف زملاء العمل" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.91)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (4) ونصها "أتسامح مع الآخرين" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.81)، وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة (1) ونصها "أتحمل ضغط العمل في الظروف الطارئة دون تدمير" بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.66).

هـ - المجال الخامس: الكياسة

يوضح جدول (19) استجابات عينة الدراسة، حول عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في مجال الكياسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لمجال الكياسة في الواقع.

جدول (19) استجابات عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لمجال الكياسة

المرتبة	الحكم على النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الممثلة لمجال الكياسة	م
1	عالية	0.669	4.13	أحترم حقوق الآخرين	1
2	عالية	0.959	3.91	أتجنب إثارة أي مشكلات في العمل	2
4	عالية	0.922	3.70	أراعي مشاعر الآخرين	3
5	عالية	0.860	3.54	أتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة	4
3	عالية	0.992	3.77	أتعامل مع الجميع بلطف	5
	عالية	0.468	3.78	كامل مجال الكياسة	

بالنظر إلى الجدول (19) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجال الكياسة ككل، بلغ (3.78)، وانحراف معياري (0.468)، بما يفيد أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمها في مجال الكياسة جاءت بدرجة عالية، وبما يشير إلى أن المعلمين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يشعرون بولائهم وانتمائهم لمدرستهم، وتربطهم علاقات طيبة مع الجميع، وأن مديري المدارس يتعاملون بمبدأ العدل والمساواة بين الجميع، مما أدى إلى استقرار العمل وقلة المشاكل، ورضا المعلمين، وأن المعلمين يتعاملون باحترامهم فيما بينهم، وقد جاءت عبارة (1) ونصها "أحترم حقوق الآخرين" في المرتبة الأولى في مجال الكياسة من وجهة نظر عينة الدراسة، وبمتوسط (4.13)، وذلك بدرجة (عالية)، وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء في الإطار النظري عند مويدنكوتي (Moidenkutty، 2005)، الذي لخص الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية وذكر منها أنها تساهم في حل المشكلات التي تواجه العاملين من خلال احترامهم لحقوق بعضهم البعض، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين على قدر كبير من الأخلاق وحسن التعامل مع الجميع، وأن بيئة العمل بيئة إيجابية يسودها الاحترام واللطف في تعامل الجميع، وقد جاءت عبارة (4) ونصها "أتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة في مجال الكياسة من وجهة نظر عينة الدراسة، بمتوسط (3.54)، وذلك بدرجة (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين يعتقدون أن ذلك من مهام الإدارة كونها هي

الجهة الرقابية المختصة في متابعة السلوكيات داخل المدرسة، وجاءت بقية الفقرات محصورة بين العبارتين السابقتين، ففي المرتبة الثانية أتت عبارة (2) ونصها "أجنب إثارة أي مشكلات في العمل" بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.91)، فيما أتت بالمرتبة الثالثة عبارة (5) ونصها "أتعامل مع الجميع بلطف" بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.77)، وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة (3) ونصها "أراعي مشاعر الآخرين" بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.70).

و- مجالات محور سلوك المواطنة التنظيمية بشكل كامل

يوضح جدول (20) استجابات عينة الدراسة حول درجة محور سلوك المواطنة التنظيمية بجميع مجالاته، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية في الواقع.

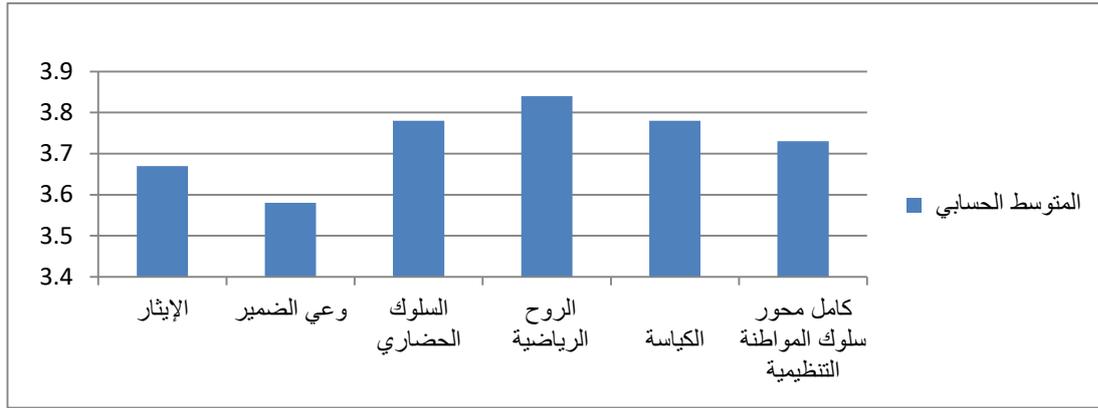
جدول (20) استجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية

مجلات محور سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على النتيجة	الترتيب التنازلي
الإيثار	3.67	0.650	عالي	4
وعى الضمير	3.58	0.449	عالي	5
السلوك الحضاري	3.70	0.716	عالي	3
الروح الرياضية	3.79	0.669	عالي	1
الكيافة	3.78	0.468	عالي	2
كامل مجالات محور سلوك المواطنة التنظيمية	3.71	0.472	عالي	

يتضح من الجدول (20) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مجالات الاستبانة لمحو سلوك المواطنة التنظيمية ككل بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.472)، أي أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، مما يشير إلى أن المعلمين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن يتحلون بسلوك مواطنة تنظيمية بدرجة (عالية) ويعزو الباحث هذه نتيجة إلى القيم الإسلامية والعادات الاجتماعية التي تحثهم على هذا السلوك، وكذلك ممارسات مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وتطبيق العدالة والمساواة وتعزيزهم للقيم والأخلاق مما ساهم في إيجاد بيئة تعليمية محفزة انعكست على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمهم بشكل إيجابي، أدى إلى تعزيز الانتماء والولاء لمدارسهم وممارستهم السلوكيات الطوعية، وتتفق نتائج الإجابة عن السؤال الثالث مع نتائج دراسة صبرينه ولخضر (٢٠١٩)، ودراسة دعنا (٢٠١٧)، ودراسة الجعيثني (٢٠١٧)، والتي بينت نتائجها أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، واختلفت نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة بن سلهوب (٢٠١٨)، والتي بينت نتائجها أن

درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة عالية جدا، كم اختلفت نتائج هذه الدراسة الحالية مع إبراهيم (٢٠١٨)، ودراسة الشريف (٢٠١٨)، ودراسة الهاشم (٢٠١٧)، ودراسة مومني (٢٠١٤)، ودراسة العرايضة (٢٠١٢)، حيث جاءت درجة سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة.

والشكل (4) يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة لمجالات محور سلوك المواطنة التنظيمية ككل.



شكل (4) استجابات أفراد العينة حول مجالات محور سلوك المواطنة التنظيمية ككل.

يوضح الشكل البياني (4) متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مجالات المحور الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل كامل، مما يوضح بشكل بصري أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في جميع المجالات جاءت بدرجة عالية وكانت درجة سلوك المواطنة التنظيمية في مجال الروح الرياضية أعلى المجالات في الدرجة، ثم الكياسة، ثم السلوك الحضاري، ثم الإيثار، ثم وعي الضمير، وجميع المجالات أتت ممارستها بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

إجابة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة؟"

وللإجابة عن السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (T.Test) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، ودلالاتها الإحصائية للمتغير الأول (النوع الاجتماعي)، واختبار التباين الأحادي (OneWay,Anova) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية، وقيم (ف)، ودلالاتها الإحصائية للمتغير الثاني (سنوات الخدمة).

المتغير الأول - النوع الاجتماعي

يوضح جدول (21) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية في محاور الاستبانة، والتي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (21) استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها

الإحصائية.

القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	مجالات الاستبانة
0.211	1.44	0.390	3.68	157	ذكر	الإيثار
غير دالة إحصائياً		0.660	3.64	145	أنثى	
0.166	1.021	0.434	3.56	157	ذكر	وعي الضمير
غير دالة إحصائياً		0.452	3.60	145	أنثى	
0.165	1.103	0.676	3.69	157	ذكر	السلوك الحضاري
غير دالة إحصائياً		0.747	3.71	145	أنثى	
0.133	1.003	0.518	3.80	157	ذكر	الروح الرياضية
غير دالة إحصائياً		.801	3.77	145	أنثى	
0.109	1.201	.444	3.78	157	ذكر	الكياسة
غير دالة إحصائياً		.455	3.79	145	أنثى	
0.262	1.011	0.315	3.72	157	ذكر	المجموع الكلي
غير دالة إحصائياً		0.425	3.70	145	أنثى	

(ت) الجدولية عند درجات حرية (300)، ومستوى معنوية (0,05) يساوي (1.962).

ويتضح من جدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كامل محور سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حيث كانت قيمة ت المحسوبة تساوي (1.011)، هي أصغر من قيمة ت الجدولية التي تساوي (1962) عند درجة حرية (300)، ومستوى دلالة (0.05) بقيمة احتمالية تساوي (0.262)، وتشابهت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مومني (٢٠١٤)، ودراسة الهاشم (٢٠١٧)، ودراسة شهري (٢٠١٢)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من: الجعيثي (٢٠١٧)، ودراسة الشريف (٢٠١٨) حيث كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة سلوك المواطنة لصالح الإناث، ويفسر الباحث هذه

النتيجة بأن درجة سلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن لا تتأثر بعامل النوع الاجتماعي، لأن هذه السلوكيات موجودة لدى الجنسين ولا تخص نوع بعينه.

المتغير الثاني - سنوات الخدمة

يوضح جدول (22) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ف" ودالاتها الإحصائية في محاور الاستبانة، والتي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (22) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الاستبانة
0.083	2.505	1,049	2	2.099	بين المجموعات	الإيثار
غير دالة إحصائياً		0.419	299	125.281	داخل المجموعات	
			301	127.380	المجموع	
0.000**	10.988	2.087	2	4.174	بين المجموعات	وعي الضمير
دالة إحصائياً		0.190	299	56.810	داخل المجموعات	
			301	60.984	المجموع	
0.000**	7.909	3.875	2	7.750	بين المجموعات	السلوك الحضاري
دالة إحصائياً		0.490	299	146.546	داخل المجموعات	
			301	154.296	المجموع	
0.000**	14.689	6.037	2	12.075	بين المجموعات	الروح الرياضية
دالة إحصائياً		0.411	299	122.895	داخل المجموعات	
			301	134.970	المجموع	
0.000**	10.399	2.153	2	4.305	بين المجموعات	الكياسة
دالة إحصائياً		0.207	299	61.893	داخل المجموعات	
			301	66.198	المجموع	
0.000**	17.512	2.189	2	4.378	بين المجموعات	كامل محور سلوك المواطنة التنظيمية
دالة إحصائياً		0.125	299	37.406	داخل المجموعات	
			301	41.784	المجموع	

وقيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2.299) ومستوى معنوية (0.05) يساوي (3.09).

ويوضح جدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالات محور سلوك المواطنة التنظيمية التالية: وعي الضمير وكانت قيمة ف المحسوبة (10.988)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) و بقيمة احتمالية تساوي (0.000)، وأتت الفروق في مجال السلوك الحضاري وكانت قيمة ف المحسوبة (7.909)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) و بقيمة احتمالية تساوي (0.000)، وأتت الفروق في مجال الروح الرياضية وكانت قيمة ف المحسوبة (14.689)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) بقيمة

احتمالية تساوي (0.000)، وأتت الفروق في مجال الكياسة وكانت قيمة ف المحسوبة (10.399)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) بقيمة احتمالية تساوي (0.000)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإيثار، وأما في كامل المحور فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت قيمة ف المحسوبة (17.512)، وهي أكبر من قيمة ف الجدولة والتي تساوي (3.09)، عند مستوى دلالة (0.05) بقيمة احتمالية تساوي (0.000)، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما يوضح جدول (23).

جدول (23) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في جميع المجالات لتحديد اتجاه الفروق حسب متغير سنوات الخدمة

أبعاد الاستبانة	المجموعة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الإيثار	أقل من 5 سنوات		0.209	0.094
	من 5-10 سنوات	-0.209-		-0.114-
	أكثر من 10 سنوات	-0.094-	0.114	
وعي الضمير	أقل من 5 سنوات		0.040	-0.219*
	من 5-10 سنوات	-0.040-		-0.260*
	أكثر من 10 سنوات	0.219*	0.260*	
السلوك الحضاري	أقل من 5 سنوات		0.341*	0.008
	من 5-10 سنوات	-0.341*		-0.332*
	أكثر من 10 سنوات	-0.008-	0.332*	
الروح الرياضية	أقل من 5 سنوات		0.417*	-0.004-
	من 5-10 سنوات	-0.417*		-0.421*
	أكثر من 10 سنوات	0.004	0.421*	
الكياسة	أقل من 5 سنوات		0.259*	0.015
	من 5-10 سنوات	-0.259*		-0.243*
	أكثر من 10 سنوات	-0.015-	0.243*	
	أقل من 5 سنوات		0.242*	-0.017-

-0.260*		-0.242*	من 5-10 سنوات	كامل محور سلوك
	0.260*	0.017	أكثر من 10 سنوات	المواطنة التنظيمية

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

يتضح من الجدول (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الأبعاد التالية:

الإيثار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة. و**عي الضمير:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح من يمتلكون أكثر من 10 سنوات.

السلوك الحضاري: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح من خدمتهم خدمة أقل من 5 سنوات.

الروح الرياضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح من خدمتهم أقل من 5 سنوات.

الكياسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح من خدمتهم أقل من 5 سنوات.

كامل محور سلوك المواطنة التنظيمية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح من خدمتهم أكثر 10 سنوات، ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما لطول مدة الخدمة والثقة التي اكتسبها المعلمون من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرار في المدرسة، والمواقف الإيجابية اجتماعيا ومهنيا التي واجهتهم في مدارسهم، مما عزز لديهم مسؤوليتهم تجاه المدرسة وشعورهم بالمواطنة لمدارسهم، مقارنة بالفئات الأخرى الأقل خدمة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مومني (٢٠١٤)، ودراسة الهاشم (٢٠١٧)، واختلفت الدراسة مع دراسة شهري (٢٠١٢)، ودراسة الشريف (٢٠١٨)، والتي أظهرت نتائج دراساتهم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما اختلفت مع دراسة الجعيثي (٢٠١٧)، والتي أظهرت نتائج دراستها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الأقل خدمة.

إجابة السؤال الخامس:

نص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمها؟"

وللإجابة عن السؤال استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين. ويظهر الجدول التالي (24) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد محوري ممارسات القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للإجابة على سؤال الدراسة.

جدول (24) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مجالات القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن ودرجة مجالات سلوك المواطنة التنظيمية.

الدرجة الكلية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	الكياسة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	وعي الضمير	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
0.471**	0.755**	0.317**	0.213**	0.113*	0.033	الصفات الشخصية
0.438**	0.440**	0.276**	0.234**	0.328**	0.159**	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
0.517**	0.728**	0.417**	0.267**	0.159**	0.187**	العلاقات الإنسانية
0.499**	0.280**	0.369**	0.307**	0.241**	0.436**	العمل بروح الفريق
0.614**	0.726**	0.428**	0.335**	0.286**	0.234**	الدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية

**علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

ويتضح من الجدول (24) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسات القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة يساوي (0.614) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسات القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن التعامل الأخلاقي الذي يمارسه المديرون كالعامل بين المعلمين، والعمل بروح الفريق، ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية، والتعاطف معهم، له دور كبير في تعزيز المشاعر الإيجابية

وتحسين الانتماء للمدرسة، ويشجع على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، كالتطوع للقيام بالمهام الإضافية، والحرص على سمعة المدرسة، والمحافظة على مرافقها، بروح مبادرة دون مقابل متأثرين في ذلك النموذج الأخلاقي الذي يمارسه مديروهم، واتفقت هذه الدراسة الحالية مع دراسة الجعيثي (٢٠١٧) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة العرايضة (٢٠١٢)، بوجود علاقة ارتباطية إيجابية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

يقدم الباحث في الفصل الحالي خلاصة نتائج الدراسة الحالية، والتوصيات، والمقترحات، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لجملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.366).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في محور القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محور القيادة الأخلاقية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم 10 سنوات فأكثر.
- درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.472).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في محور سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لصالح من خدمتهم 10 سنوات فأكثر.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسات القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حيث بلغ معامل بيرسن (0.614)

ثانياً- التوصيات

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

- ضرورة أن تعمل قيادات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن على هذا المستوى العالي لممارسة القيادة الأخلاقية واستهداف مستوى عالي جداً لدعم سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، واستغلال إدراك المعلمين للممارسات القيادية الأخلاقية التي يجسدها مديري المدارس وهذه النقطة الإيجابية تتطلب من مديري المدارس استثمارها للتأثير على بيئة العمل بشكل إيجابي ولتحقيق الأهداف المرجوة.
- استثمار مستوى المواطنة التنظيمية العالي الذي يتحلى به المعلمون، وذلك من خلال نشر ثقافة المواطنة التنظيمية للمعلمين الجدد والطلاب، عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات داخل المدرسة.
- تعزيز مديري المدارس لما تحقق من ممارسات عالية للقيادة الأخلاقية، بوضع السلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، كأولوية للتعامل في بيئة المدرسة، لما لذلك من انعكاس على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، للوصول لأهداف المدرسة.
- تبني القيادات التعليمية في إدارة التعليم ومركز التدريب استراتيجيات تطوير مديري المدارس والمعلمين على ممارسات القيادة الأخلاقية وقيمها، لمناسبتها لبيئة العمل في المدارس.
- الاستفادة من ممارسات مديري المدارس المتوسطة للقيادة الأخلاقية بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في المراحل المختلفة وللمديرين الجدد والمشرفين التربويين لتوضيح أسس القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها، وأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات التربوية.
- أن تقوم وزارة التعليم بإعداد مدونة للسلوك الأخلاقي لقيادة المدارس، على أن تأخذ في اعتبارها:
 - أن تصاغ مفاهيم المدونة بلغة واضحة ومحددة.
 - أن توضح القيم التي تتميز بها القيادة الأخلاقية.
 - أن تكون فيها نماذج عملية وإجرائية لممارسات القيادة الأخلاقية وبعض الممارسات المتميزة لمديري المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

- أن تشتمل برامج تأهيل وإعداد المعلمين في الجامعات مقررات دراسية نظرية لتسليط الضوء أكثر على القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
- إنشاء جائزة للتميز من قبل إدارة التعليم لمديري المدارس المتميزين، تساهم في تعزيز روح التنافس بين المديرين بمدارس المحافظة.

ثالثاً- المقترحات

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يقترح ما يأتي:

- إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية في مراحل دراسية أخرى.
- إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، مثل علاقتها بأداء المعلمين، وأثرها في مقاومة التغيير، وغيرها من المتغيرات.
- إجراء دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية مع أنماط قيادية أخرى.
- إجراء دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في الدافعية، والأداء، والجودة.

الملخص باللغة العربية

المقدمة:

نالت الأخلاق اهتمام الكثير من الفلاسفة والمفكرين عبر العصور المختلفة بسبب ارتباطها بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيه السلوك الإنساني، وفي ديننا الإسلامي ترسخ إيماننا بأن الله تعالى قد بعث نبيه صلى الله عليه وسلم ليتمم مكارم الأخلاق، وأثنى عليه في كتابه الحكيم، وهذا يدل على أهمية ودور الأخلاق وحاجة المجتمعات البشرية بشكل عام لها، وأن تسود الأخلاق في المنظمات والمؤسسات بشكل خاص ليكون تفاعل الأفراد العاملين مبنياً على الاحترام والتقدير والعدل، وتعد الأخلاق والمواطنة ركيزتين مهمتين لأي مجتمع بشري يسعى لأن يكون مثاليا منتجا متعاوناً تسوده المحبة والاحترام والالتزام بالأدوار والمهام الاجتماعية والتربوية والمهنية. ولا تؤثر هذه الممارسات الأخلاقية القيادية إلا بوجود منظومة قيمة للقائد يركز عليها وينطلق منها، ونظراً لتأثر النفس البشرية بالتعامل الأخلاقي وشعورها بالمودة والولاء تجاه من يعاملها بهذا المبدأ فإن العاملين في المؤسسات التعليمية ليسوا بمعزل عن التأثير الأخلاقي للقائد بمشاعرهم وما يترتب عليها من سلوك إيجابي وولاء يجعل من المدرسة بوجود هذا القائد الأخلاقي بيئة يسودها التعاون والايثار واحترام رأي الجميع فتسمو هذه المشاعر والسلوكيات لبناء مجتمع عملي أقرب إلى الكيان الموحد مما يرسخ سلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة والعاملين والمدرسة. وفي ضوء خبرة الباحث في المجال التربوي والتعليمي في مدينة حفر الباطن فقد شعر أن للقيادة الأخلاقية أثراً في سلوك المواطنة التنظيمية، ما دعاه لبحث هذا النمط القيادي الذي يدعم سلوك المواطنة التنظيمية ويعززه في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، ومن هنا كانت فكرة الباحث محاولة الإسهام في التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بينهما في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟" وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيري: النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة؟

٣- ما درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهم؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلميها؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- استجابتها لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير الموارد البشرية وتنميتها وتحديد أفضل الممارسات وتطبيقها (رؤية المملكة ٢٠٣٠. ص ٦٥)، وهذا ما يبرهن على سعي الدولة لبحث أفضل الطرق والأساليب التي ترسخ مثل هذه الخطط، وفي المجال التربوي وبيئته العملية يجدر أن تسهم جهود الباحثين بالمشاركة في جعل هذه الرؤية واقعا في ميدانها التربوي.

- استجابتها لمقترحات ملتقى دور القيادات المدرسية بعنوان "دور القيادات المدرسية في ضوء التحول الوطني ٢٠٢٠" والذي عقد في مكة المكرمة بتاريخ ١٣\٥\١٤٤٠هـ، والذي اوصى بعدة مقترحات، منها مساهمة في البحوث العلمية في رفع مستوى الأداء، وهذه الدراسة الحالية تسعى بأن تسهم في هذا الجانب من خلال البحث في نمط القيادة الأخلاقية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لما لسلوك المواطنة التنظيمية من دور مهم في تعزيز الأداء وتحويده.

- قد تسهم الدراسة في نشر الوعي الإداري بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية واعتباره قيمة لدى العاملين في المدارس بمحافظة حفر الباطن.

- قد تسهم هذه الدراسة بزيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية وأثر ممارستها في جودة بيئة العمل وتعزيز المواطنة التنظيمية.
- قد تسهم هذه الدراسة بمساعدة القادة التربويين في وضع برامج تدريبية لقادة المدارس لتطوير أساليبهم القيادية في التعامل مع المعلمين، وتعزيز المتميز منها، وتبني الاتجاهات الحديثة بالقيادة.
- قد تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها، بمساعدة في إثراء البحوث والدراسات المستقبلية للباحثين في مجال القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي لتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة، وهي التعرف الى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، وكذلك مناسبة هذا المنهج مع حجم المجتمع وعينة الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة الحكومية بحفر الباطن وحجمه (١٣٦٥) معلم ومعلمة حسب احصائية ادارة التعليم بحفر الباطن ١٤٤٢هـ.

طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عددها الإجمالي (٣٠٢) معلم ومعلمة في مجتمع الدراسة، حسب جدول مورجان وكريجسي.

وتوصلت الدراسة إلى أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.366).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في محور القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محور القيادة الأخلاقية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

- درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.472).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في محور سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لصالح من خدمتهم 10 سنوات فأكثر.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسات القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حيث بلغ معامل بيرسن (0.614)

وأوصت الدراسة بضرورة:

- ضرورة أن تعمل قيادات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن على هذا المستوى العالي لممارسة القيادة الأخلاقية واستهداف مستوى عالي جداً لدعم سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، واستغلال إدراك المعلمين للممارسات القيادية الأخلاقية التي يجسدها مديري المدارس وهذه النقطة الإيجابية تتطلب من مديري المدارس استثمارها للتأثير على بيئة العمل بشكل إيجابي ولتحقيق الأهداف المرجوة.
- استثمار مستوى المواطنة التنظيمية العالي الذي يتحلى به المعلمون، وذلك من خلال نشر ثقافة المواطنة التنظيمية للمعلمين الجدد والطلاب، عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات داخل المدرسة.
- تعزيز مديري المدارس لما تحقق من ممارسات عالية للقيادة الأخلاقية، بوضع السلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، كأولوية للتعامل في بيئة المدرسة، لما لذلك من انعكاس على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، للوصول لأهداف المدرسة.
- تبني القيادات التعليمية في إدارة التعليم ومركز التدريب استراتيجيات تطوير مديري المدارس والمعلمين على ممارسات القيادة الأخلاقية وقيمها، لمناسبتها لبيئة العمل في المدارس.
- الاستفادة من ممارسات مديري المدارس المتوسطة للقيادة الأخلاقية بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في المراحل المختلفة وللمديرين الجدد والمشرفين التربويين لتوضيح أسس

القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها، وأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات التربوية.

- إنشاء جائزة للتميز من قبل إدارة التعليم لمديري المدارس المتميزين، تساهم في تعزيز روح التنافس بين المديرين بمدارس المحافظة

مقترحات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يقترح ما يأتي:

- إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية في مراحل دراسية أخرى.
- إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، مثل علاقتها بأداء المعلمين، وأثرها في مقاومة التغيير، وغيرها من المتغيرات.
- إجراء دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية مع أنماط قيادية أخرى.
- إجراء دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في الدافعية، والأداء، والجودة.

SUMMARY IN ENGLISH

Introduction:

Morality has gained the attention of many philosophers and intellectuals throughout the various ages because of its direct or indirect association with the guidance of human behavior, and in our Islamic religion our belief that Allah has sent his Prophet (pbuh) to complement the values of morality, and praised him in his wise book, this demonstrates the importance and role of morality and the need of human societies in general, and that morality prevails in organizations and institutions in particular so that the interaction of working individuals is based on respect, appreciation and justice, and morality is considered Citizenship is an important pillar of a human society that seeks to be ideal, a cooperative product with love, respect and commitment to social, educational and professional roles and tasks.

These ethical and leadership practices affect only the existence of a value system for the leader on which to base and proceed from it, and given the human self's influence on moral dealings and their sense of affection and loyalty towards those who treat them in this principle, the workers in educational institutions are not isolated from the moral influence of the leader with their feelings and the resulting positive behavior and loyalty that makes the school with this moral leader an environment of cooperation and loyalty .

The problems of study:

Crystallized the problem of study in the following sub-question:

1. "What is the relationship between the practice of middle school principals in the province of Hafr al-Batin for moral leadership and the behavior of organizational citizenship among teachers from their point of view?"
2. Are there statistically significant differences at the indicative level ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of the study sample members about their assessment of the degree of ethical leadership from the point of view of teachers attributable to the variables: gender and years of service?
- 3- What is the degree of conduct of organizational citizenship for middle school teachers in Hafr al-Batin governorate from their point of view?
4. Are there statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) between the average responses of the study sample members in the degree of organizational citizenship behaviour of middle school teachers in Hafr al-Batin governorate due to gender variables and years of service?

5. Is there a statistically significant correlation between the degree of ethical leadership practice and the degree of organizational citizenship behaviour of middle school teachers?

The importance of the study:

lies in the importance of the study:

- its response to the Kingdom's vision 2030 in the development and development of human resources and the identification and application of best practices (Vision 2030. p. 65), this demonstrates the state's quest to examine the best ways and methods that entrench such plans, and in the field of education and its practical environment the efforts of researchers should contribute to participating in making this vision a reality in its educational field. - Its response to the proposals of the Forum on the Role of School Leaders entitled "The role of school leaders in the light of the national transformation 2020", which was held in Mecca on 5/3/1440 H, which recommended several proposals, including a contribution to scientific research in raising the level of performance, and this current study seeks to contribute to this aspect by researching the pattern of ethical leadership and its relationship to the behavior of organizational citizenship because of the important role of organizational citizenship behavior in promoting and promoting performance.

The study may contribute to spreading administrative awareness of the concept of organizational citizenship behavior and considering it valuable to school staff in Hafr al-Batin governorate.

This study may contribute to raising school principals' awareness of the importance of ethical leadership and the impact of its practice in the atmosphere of.

The curriculum was used in its descriptive method in its survey and hierarchical style to suit this curriculum with the objectives of the study, namely to recognize the degree of practice of moral leadership in the public middle schools in the province of Hafr al-Batin and its relationship with the behavior of organizational citizenship, and to determine the relationship between the practices of moral leadership by school principals and the level of behavior of organizational citizenship among teachers in middle schools in the province of Hafr al-Batin, as well as for the occasion of this curriculum with the size of the community and the sample of study.

The study community is made up of all teachers of public middle schools in the interior pits and its size (1365) is a teacher according to the statistics of the Department of Education by digging the interior 1442 H. The study was applied to a simple random sample of a total of 302 teachers in the study community, according to Morgan and Craispie's schedule.

The study found the most important results:

the degree of ethical leadership practice among middle school principals in The Batin Province came with a high score of an average calculation of 3.68) and a standard deviation of 0.366).

There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the study sample at the ethical leadership axis attributable to the gender variable.

There are statistically significant differences between the averages of sample members in the ethical leadership axis at an indicative level ($\alpha \leq 0.05$) attributable to the change in years of service for those who serve 10 years or more.

The degree of organizational citizenship behavior among middle school teachers in Hafr al-Batin province came with a high average calculation (3.71) and a standard deviation (0.472).

There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the study sample at the centre of organizational citizenship behavior due to the gender variable.

There are statistically significant differences in the axis of organizational citizenship behaviour at a level ($\alpha \leq 0.05$) in favour of those who serve 10 years or more.

A strong and statistically significant correlation between the degree of ethical leadership practices and the degree of organizational citizenship behaviour in schools.

The study recommended the need:

middle school leaders in Hafr al-Batin governorate should work at this high level to exercise ethical leadership and target a very high level to support the behavior of organizational citizenship among teachers, and exploit teachers' awareness of the ethical leadership practices embodied by school principals and this positive point requires school principals to invest them to influence the working environment positively and achieve the desired goals.

Investing in the high level of organizational citizenship of teachers by spreading the culture of organizational citizenship to new teachers and students, by holding seminars and lectures within the school.

Strengthening school principals for high ethical leadership practices by placing management behaviors and human relationships as a priority for dealing in the school

environment, as this reflects the promotion of organizational citizenship behavior, to reach the school's objectives.

Educational leaders in the Department of Education and the Training Center build strategies for developing school principals and teachers on ethical leadership practices and values, appropriate to the working environment in schools. Take advantage of the practices of middle school principals to.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم صديق الشريف. (٢٠١٨). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أبو تايه، بندر. (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، ع (٢)، ١٤٥ - ١٨٦.
- إسماعيل، محمد؛ جاسم، نبيل؛ صبر، رنا. (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية الجامعة، مج ٢، ع (٣٠)، ٢٠٩ - ٢٣٠.
- الألباني، محمد ناصر الدين. (٢٠٠٣). سلسلة الأحاديث الصحيحة. الرياض: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع.
- باداوود، عمر بن محمد عمر؛ والزهراني، عبد الله بن علي أحمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، مج ٢، ع (٢)، ٣٨ - ٦٣.
- البشابشة، سامر. (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع (٤)، ٤٦١ - ٤٢٧.
- بودارع، أمينة. (٢٠١٣). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة على البنوك التجارية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المسلية، الجزائر.
- تايب، عاطف. (٢٠١٩). دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، ٢ (٦٦)، ١ - ٤٣.

- أبو جاسر، صابرين. (٢٠١٠). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجعيثني، ختام قاسم مصطفى. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- حامد، سعيد شعبان. (٢٠٠٣). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد التاسع والخمسون، السنة الواحد والأربعون، ٦١ - ١٠١.
- حسنين، أسامة. (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، ٢٥ (١)، ص ٥١ - ٦٢.
- حسنين، أحمد. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، ط ١، عمان: دار اليازوري.
- الحضري، محمود. (٢٠١٤). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، مصر مج ٢٨، ع (٢).
- الحياصات، خالد. (٢٠١١). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ٦٢، ع (١١).
- الحباز، منى خليفة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج ١، ع (١٠٧)، مصر.
- الخلايلة، هدى، وسعادة، سائدة. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ورقة مقدمة لمؤتمر التربية في عالم متغير، الأردن: الجامعة الهاشمية.

- خليل، نبيل محمد. (٢٠١٤). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- خيرة، براف. (٢٠٠٧). التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- درادكة، أمجد؛ والمطيري، هدى. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عمان، مج ١٣، ع (٢)، ص ٢٢٣ - ٢٣٧.
- درادكة، أمجد، والدجاني، ياسمين، وهنا داوود. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، عمان، مج ٤، ع (١٤)، ٢٤-١.
- دعنا، صباح جوهر. (٢٠١٧). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها (رسالة ماجستير). جامعة الخليل.
- أبو دف، محمود. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدوسري، سعد. (٢٠١٠). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرشدي، علي، سلامة، محمد. (٢٠١٥). درجة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية: دراسة منهجية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكويت، الكويت.
- الزهراني، محمد. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

- أبو زينة، فريد كامل. (٢٠٠٧). *مناهج البحث العلمي الاحصاء في البحث العلمي*، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- أبو زينة، تيسير. (٢٠٠٨). *العولمة والقيادة الأخلاقية*، تاريخ الاطلاع: ١٥ سبتمبر ٢٠١٩، الرابط الالكتروني: <http://www.airssforum.com/forum>
- السحيمات، ختام عبد الرحمن. (٢٠٠٧). *سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية، عمان، الأردن.
- السعود، راتب. (٢٠١٣). *القيادة التربوية مفاهيم وآفاق*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلعوس، رنا. (٢٠٠٨). *مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين*. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، مج ١، ع (٢)، ص ٨٣ - ١١٤.
- بن سلهوب، الدراجي. (٢٠١٨). *المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بو ضياف، المسيلة.
- الشاعر، عماد سعيد محمد. (٢٠١٧). *ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشتوي، سليمان عبد الله إبراهيم. (٢٠١٦). *القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية "استراتيجية مقترحة"* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشريف، صديق حسني. (٢٠١٨). *دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تنمية المجتمع المحلي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شهري، مينة سليمان. (٢٠١٢). *سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٥، ع (٣)، ٢٠١٩.

- صبرينه، حمياني، ولخضر، بن أحمد. (٢٠١٩). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتميز والعلوم التجارية، مج ١٢، ع (١)، ص ٤٠١-٤١٨.
- صرصور، آية. (٢٠١٥). دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصريع، لبي محمد رشدي. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- الصقر، هالة. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك، تبوك.
- طحطوح، عالية. (٢٠١٦). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة، ط ٢، دار المعرفة للنشر، الكويت، الكويت.
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٢). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الطراونة، عمر. (٢٠١١). الإدارة الاحترافية للموارد البشرية. ط ١، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن: عمان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر، (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- عابدين، محمد، وشعيبات، محمد، وحلبية، بنان. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادية الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج ٢٨، ع (٢)، ٣٢٧ - ٣٦٣.
- العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٣). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة.
- عبود، صفاء أدريس. (٢٠٠٨). أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحقيق الفاعلية: دراسة لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق.
- عبد الحق، كايد، وعبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٦). البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه (ط ١٨). دار الفكر.
- العتيبي، أحمد بركي. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العرايضة، رائدة هاني. (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العزام، زياد. (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربيد. مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج ٤١، ع (١)، الأردن.
- العساف، جمال، والقداح، محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية التدريسية من وجهة نظرهم في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٨، ع (٦)، الأردن.
- الغامدي، ليلى محمد. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات والإداريات بمدارس منطقة الباحثة. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، مج ٣٨، ع (١٨١)، مصر.

- علام، صلاح الدين. (٢٠١٠). القياس والتقويم التربوي في العملية التعليمية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- فطاني، حنان زيد. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفهداوي، فهمي. (٢٠٠٥). العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة النهضة، مج ٦، ع (٤)، ١٢٥ - ١٥٧، جامعة القاهرة، مصر.
- القحطاني، سند نهار. (٢٠١٤). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- قزق، محمود نايف. (٢٠٠٥). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الكبير، أحمد. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الكرد، نور الدين أحمد. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- محمد، بن كبحول. (٢٠١٩). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببدلية عين الملح ولاية المسيلة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.
- المخلافي، سلطان، وإبراهيم، الطيب. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير منشورة). مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، مج ٥، ع ١٠، ٢٠٢٠.

- معمري، حمزة، ومنصور، بن زاهي. (٢٠١٤). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١٥، ع (١٤)، ص ٤٣ - ٥٤.
- مطاوع، ضياء الدين محمد، والخليفة، حسن جعفر. (٢٠١٤). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، ط (١)، مكتبة المتنبي.
- ملتقى القيادات المدرسية. (٢٠١٩). "دور القيادات المدرسية في ضوء التحول الوطني ٢٠٢٠"، مكة المكرمة.
- ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٢). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط (٢)، عمان: دار المسيرة للنشر.
- مومني، خالد سليمان. (٢٠١٤). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الخامس - ع (١٨) نيسان ٢٠١٧.
- أبو ناهية، صلاح الدين. (١٩٩٤). القياس التربوي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- نوح، هوازن محمد. (٢٠١٣). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جماعة أم القرى. مكة المكرمة.
- هاوس، بيترج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح المعيوف. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- هارون، سميرة. (٢٠١٤). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع الإداري بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- الهاشم، أماني. (٢٠١٧). 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، عمان.
- الهميلة، تحسين عاصي. (٢٠١٦). دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية.

- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦) تم استرجاعها بتاريخ ٢٤ / ١٢ / ١٤٤١، متاح على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/>
- يوسف، أسماء. (٢٠١٢). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97.
- Brown, M.(2007). Misconception of Ethical Leadership How Avoid Protentional Pitfalls. *Organizational Dynamics*,36(2), 140-155.
- Chien, M. H. (2009). A study to improve organizational citizenship behaviors. Retrieved September, 1(2011), 1364-1367.
- Daft, R. (2003). *Management*. South-Western & College Publishing Co.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, South-Western Thomson, 8th ed. Ohio, U.S.A.
- Easley, J (2008). Moral School Building Leadership. *Journal of Educationl Administration*,46(1),25-38.
- Fulmer, R., (2004). The Challenge of Ethical Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.
- Greenberg, J. (2011). *Behaviour in Organizations*. (10th ed.). Pearson Education Limited. England.Essex.
- James, K. (2013). the social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions, *Journal of Criminal Justice*, 3 (1), 155-168.
- Jena, R. K., & Goswami, R. (2014). Measuring the determinants of organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 15(2), 381-396.
- Kegans, L., McCamey, R. B., and Hammond, H. (2012) *Organizational Citizenship Behavior and Work Experience*, *Hospital Topics*, Vol. 90, No. 3,74-81.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 7th ed. New York, U.S.A.
- Ladebo, O. (2004)." Employees' personal motives for engaging in citizenship behavior: The case of workers in Nigeria's

- agriculture industry", *Current Research in Social Psychology* 220-234.
- Lee, K. L., & Salleh. (2009). "Moderating effects of subordinates' competency level on leadership and organization citizenship behavior" *International Journal of Business and Management*, 4, (7), 139 -145.
 - Lim Li Yur. (2012). *The Impact of Perceived Leadership and Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Master of business administration.
 - Moideenkutty, Unnikammu, (2005). "Organizational citizenship behavior and development experiences: Do role definitions moderate the relationship" *Journal of Behavioral and Applied Management*, 19, (2), 49-64.
 - Mullane, Susan P. (2009). *Ethics and leadership*. White Paper Series, The Johnson, A Edosomwan Leadership Institute university of Miami.
 - Organ, D., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: Sage Publications Inc.
 - Polat, S., (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, pp 1591-1596.
 - Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. M. (2012). Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization? *Journal of business ethics*, 106(2), 117-130.
 - Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. KI, (2007). "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, Vol.63.
 - Smith, O. (2007). Organizational citizenship behavior, Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 5 (1). 124-151.
 - Trevion, L.K., Brown, M. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions. From inside and outside the
 - Zheng, X. Zhu, W. Yu, H. Zhang, X. & Zhang, L. (2011). *Ethical Leadership in Chinese Organizations: Developing a Scale*. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 179-198.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

جدول مرجان وكريجسي لتحديد حجم العينة

حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً					
حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة
10 ⇒	10	220 ⇒	140	1200 ⇒	291
15 ⇒	14	230 ⇒	144	1300 ⇒	297
20 ⇒	19	240 ⇒	148	1400 ⇒	302
25 ⇒	24	250 ⇒	152	1500 ⇒	306
30 ⇒	28	260 ⇒	155	1600 ⇒	310
35 ⇒	32	270 ⇒	159	1700 ⇒	313
40 ⇒	36	280 ⇒	162	1800 ⇒	317
45 ⇒	40	290 ⇒	165	1900 ⇒	320
50 ⇒	44	300 ⇒	169	2000 ⇒	322
55 ⇒	48	320 ⇒	175	2200 ⇒	327
60 ⇒	52	340 ⇒	181	2400 ⇒	331
65 ⇒	56	360 ⇒	186	2600 ⇒	335
70 ⇒	59	380 ⇒	191	2800 ⇒	338
75 ⇒	63	400 ⇒	196	3000 ⇒	341
80 ⇒	66	420 ⇒	201	3500 ⇒	346
85 ⇒	70	440 ⇒	205	4000 ⇒	351
90 ⇒	73	460 ⇒	210	4500 ⇒	354
95 ⇒	76	480 ⇒	214	5000 ⇒	357
100 ⇒	80	500 ⇒	217	6000 ⇒	361
110 ⇒	86	550 ⇒	226	7000 ⇒	364
120 ⇒	92	600 ⇒	234	8000 ⇒	367
130 ⇒	97	650 ⇒	242	9000 ⇒	368
140 ⇒	103	700 ⇒	248	10000 ⇒	370
150 ⇒	108	750 ⇒	254	15000 ⇒	375
160 ⇒	113	800 ⇒	260	20000 ⇒	377
170 ⇒	118	850 ⇒	265	30000 ⇒	379
180 ⇒	123	900 ⇒	269	40000 ⇒	380
190 ⇒	127	950 ⇒	274	50000 ⇒	381
200 ⇒	132	1000 ⇒	278	75000 ⇒	382
210 ⇒	136	1100 ⇒	285	100000 ⇒	384

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها الأولية (استبانة التحكيم)

جامعة حفر الباطن
كلية التربية وعلم النفس
قسم التربية وعلم النفس
ماجستير القيادة التربوية

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة حفر الباطن بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، ولهذا الغرض أعد الباحث استبانة من محورين:

المحور الأول: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، وتتضمن الاستبانة أربعة مجالات: الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق.

المحور الثاني: لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس المتوسطة بمدينة حفر الباطن لسلوك المواطنة التنظيمية وتتضمن الاستبانة خمسة مجالات: الإيثار، وحي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة.

وسوف يقوم الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة ممثلة لمعلمي المدارس المتوسطة في مدينة حفر الباطن. ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال، نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة وإبداء رأيكم من حيث:

١- مقياس تدرج الاستجابة (عالية جدا - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جدا)

٢- مدى انتماء فقرات الاستبانتين للمجالات المذكورة.

٣- وضوح الفقرات ومناسبة صياغتها.

٤- أهمية العبارة بالنسبة للمجال.

٥- أي فقرات ترغبون في حذفها أو تعديلها أو إضافتها.

٦- أي ملاحظات أو اقتراحات يمكن أن تفيد الباحث وتطور من أدوات الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: خالد سمران الجميلي

الايمل: 77kk99rr@gmail.com

الجوال: ٠٥٦٦٩٦٠٦٦٩

القسم الأول: البيانات الأولية

النوع: ذكر أنثى

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني:

مجالات وفقرات الاستبانة لمحور القيادة الأخلاقية:

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الأول: الخصائص الشخصية الأخلاقية لقائد المدرسة					
1.	يتحرى الصدق في التعامل مع الآخرين				
2.	يمتلك النزاهة والأمانة في تصرفاته				
3.	يحرص على مظهره الشخصي				
4.	يمتلك الثقة بنفسه وقدراته				
5.	يتحمل المسؤولية ويعترف بأخطائه				
6.	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة				
7.	يستمتع للنقد برحابة صدر				
8.	يفي بالوعود التي قطعها على نفسه				
9.	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات والقيم				
10.	يحافظ على المال العام ويستثمره لمصلحة المدرسة				
11.	يمثل قدوة حسنة في أداء العمل بطريقة أخلاقية				
إضافة فقرات:					
المجال الثاني: السلوكيات الإدارية الأخلاقية					
12.	يحرص على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها				
13.	يشجع العاملين على الإبداع والتجديد				
14.	يحرص على التنمية المهنية للعاملين				
15.	يحرص على توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات لجميع العاملين				
16.	يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات				
17.	يقدم الدعم المساندة لمن يحتاجها من العاملين				
18.	يعزز جهود العاملين ويكافئهم				
19.	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم				
20.	يوزع المسؤوليات على العاملين بعدالة ولا يكلفهم فوق طاقتهم				
21.	يوضح المعايير للعاملين لتقييم أدائهم				
22.	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بفاعلية				
23.	يتخذ القرارات العادلة والصحيحة				
24.	يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه				

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية					
25.	يستمتع باهتمام لجميع العاملين				
26.	يتعامل مع العاملين بأخوة وتواضع واحترام				
27.	يحرص على السؤال عن المعلمين والاطمئنان عليهم				
28.	يراعي حاجات المعلمين ومشاعرهم				
29.	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية				
30.	يحرص على حل المشكلات بين المعلمين				
31.	يحافظ على أسرار المعلمين				
32.	يحرص على كسب صداقة جميع المعلمين				
33.	يتسامح مع المخطئين في حقه				
34.	يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم				
35.	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير				
إضافة فقرات:					
المجال الرابع: العمل بروح الفريق					
36.	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم				
37.	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم ومديرهم				
38.	ينمي لدى المعلمين روح المسؤولية والالتزام				
39.	يعزز لدى العاملين روح التعاون والتنسيق				
40.	يوضح للمعلمين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار				
41.	ينمي لدى المعلمين حس المسؤولية الجماعية				
42.	يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي				
43.	يعزز لدى المعلمين مهارات التقييم الذاتي والمساءلة				
44.	ينمي لدى المعلمين مهارة صناعة القرارات الجماعية				
45.	يستمتع لآراء الآخرين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل				
46.	ينسب النجاح والإنجاز لجميع المعلمين				
إضافة فقرات:					

مجالات وفقرات الاستبانة محور سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المدرسة ويقوم به معلمو المدارس من أجل الارتقاء بكفاءة المدرسة وفعاليتها

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الأول: الإيثار: ويصف ميل المعلم نحو مساعدة زملائه طواعية في المواقف المختلفة					
1.	أساعد زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم				
2.	أساعد زملائي في تجاوز مشكلاتهم الشخصية				
3.	أعمل بديلاً عن زميلي في حال تغيبه عن العمل				
4.	أسهم بفاعلية في النقاشات التي تتم في المدرسة				
5.	أمارس نشاطات متنوعة لتعزيز مكانة مدرستي				
6.	أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي				
7.	أتعاون مع أولياء الأمور وزوار المدرسة بإيجابية				
8.	أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد				
9.	ألبي احتياجات زملائي المعلمين خارج أوقات الدوام				
10.	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم				
11.	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل				

				أحترم خصوصية زملائي	46.
				أتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة	47.
				ألتزم الحياد والموضوعية في حديثي عن زملائي	48.
				أتعامل بصدق وشفافية مع زملائي	49.
				أعامل طلبتي بلطف واحترام	50.
				أحرص على حل أي خلافات بين طلبتي	51.

الملاحظات والاقتراحات

ملحق رقم (3)

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة الاكاديمية	اسم المحكم	الرقم
الإمام محمد بن سعود	كلية التربية	أستاذ دكتور	إبراهيم سليمان العودة	1
جامعة المجمعة	كلية التربية	أستاذ دكتور	إبراهيم عبدالله الزعير	2
حائل	كلية التربية	أستاذ دكتور	الأدهم خليفة اللويش	3
جامعة شقراء	كلية التربية	أستاذ دكتور	عبدالله غازي الدعجاني	4
حفر الباطن	كلية التربية	أستاذ دكتور	كمال عبدالوهاب محمد	5
الجامعة الرديئة	كلية التربية	أستاذ دكتور	محمد صايل الزيود	6
شقراء	كلية التربية	أستاذ دكتور	مطلق مقعد الروقي	7
جامعة اليرموك	كلية التربية	أستاذ دكتور	منيرة محمود الشрман	8
جامعة بيشة	كلية التربية	أستاذ مشارك	حامد محمد الشمراي	9
جامعة عمان العربية	كلية التربية	أستاذ مشارك	رامي إبراهيم الشقران	10
حائل	كلية التربية	أستاذ مشارك	رشا سامي خابور	11
حفر الباطن	كلية التربية	أستاذ مشارك	عبدالله محمد العامري	12
الطائف	كلية التربية	أستاذ مشارك	منصور أحمد المقابلة	13
الباحة	كلية التربية	أستاذ مساعد	رحمة محمد الغامدي	14
كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي		أستاذ مساعد	سعود عبدالجبار الحارثي	15
الملك سعود	كلية التربية	أستاذ مساعد	عبدالمحسن سعد البلاهيدي	16
الملك خالد	كلية التربية	أستاذ مساعد	نورة يحيى الفيافي	17

الاستبانة بصورتها النهائية

الصورة النهائية لأداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة حفر الباطن
كلية التربية وعلم النفس
قسم التربية وعلم النفس
ماجستير القيادة التربوية

أخي المعلم المحترم، أختي المعلمة المحترمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة حفر الباطن. بعنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، ولهذا الغرض أعد الباحث استبانة من محورين:

المحور الأول: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتتكون الاستبانة من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الصفات الشخصية، السلوكيات الإدارية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق.

المحور الثاني: لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس المتوسطة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتكون الاستبانة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الكياسة.

أرجو منكم التكرم بتعبئة البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومن ثم الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانتين وذلك بوضع علامة (√) في العمود المناسب أمام درجة الممارسة المرتبطة بكل فقرة، وکلي ثقة في إجاباتكم على جميع الفقرات بدقة وموضوعية. علما بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: خالد سمران الجميلي

الايمل: 77kk99rr@gmail.com

الجوال: ٠٥٦٦٩٦٠٦٦٩

البيانات الأولية

النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

أولاً: محور القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة ممارسة مدير المدرسة للسلوك المرتبط بكل فقرة حسب وجهة نظرك كمعلم

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة						
1.	يتصف بالصدق في التعامل مع المعلمين					
2.	يتمثل النزاهة في تصرفاته					
3.	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه					
4.	يكظم غيظه عند الغضب					
5.	يتقبل النقد برحابة صدر					
6.	يعتبر قدوة حسنة للمعلمين					
المجال الثاني: السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة						
1.	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة					
2.	يتخذ القرارات العادلة وفق القوانين الضابطة للعمل					
3.	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة					
4.	يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا					
5.	يشرك المعلمين في صنع القرار					
6.	يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين					

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية						
1.	يتعامل مع العاملين بتواضع					
2.	يقدر ظروف العاملين					
3.	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
4.	يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين					
5.	يحترم مشاعر الطلبة					
6.	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام					
المجال الرابع: العمل بروح الفريق						
1.	يعزز ثقة المعلمين ببعضهم					
2.	ينمي روح المسؤولية لدى المعلمين					
3.	يعزز روح التعاون لدى المعلمين					
4.	يوفر البيئة المناسبة للتواصل بين المعلمين					
5.	ينسب النجاح لجميع المعلمين					

ثانياً: محور سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة ممارستك أنت كمعلم للسلوك المرتبط بكل فقرة من فقرات الاستبانة التالية

سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك اختياري تطوعي للمعلم لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المدرسة ويقوم

به معلمو المدارس من أجل الارتقاء بكفاءة المدرسة وفعاليتها

م	الفقرة	درجة الممارسة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
المجال الأول: الإيثار: ويصف ميل المعلم نحو مساعدة زملائه طواعية في المواقف المختلفة					
1.	أساعد زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم				
2.	أبادر بالعمل بدلاً عن زملائي في حال تغيبهم عن العمل				
3.	أتعاون مع زوار المدرسة بإيجابية				
4.	أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد				
5.	لمصلحة العمل أحضر للمدرسة خارج أوقات العمل الرسمي وقت الحاجة				
المجال الثاني: وحي الضمير: ويصف إنجاز المعلم للأعمال بطريقة صحيحة ولائقة وفي وقتها المناسب، والحرص على مراعاة القوانين والأنظمة، الأمر الذي يدفعه إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال، والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة					
1.	ألتزم بالقوانين المدرسية				
2.	أحافظ على ممتلكات المدرسة				
3.	أبادر لتصحيح الخطأ فور رؤيته				
4.	أحرص على تأدية عملي في الوقت المناسب				
5.	أستثمر أوقات الدوام المدرسي في القيام بواجباتي بإتقان				

م	الفقرة	درجة الممارسة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
المجال الثالث: السلوك الحضاري: يشير السلوك الحضاري إلى شعور المعلم بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسيير أعمال المدرسة، والسعي إلى أن يكون ذا حضور دائم في مختلف المحافل، والاطلاع على كل متجدد لمواكبة التطور في قطاع التعليم					
1.	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي				
2.	أتابع كل جديد يتعلق بعلمي في المدرسة				
3.	أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل وتطويره				
4.	أشارك بفاعلية في اجتماعات وفعاليات المدرسة				
5.	أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة للعمل				
المجال الرابع: الروح الرياضية: وتشير الروح الرياضية إلى مقدرة المعلم على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تدمير أو شكوى					
1.	أتحمل ضغط العمل في الظروف الطارئة دون تدمير				
2.	أقدر ظروف زملاء العمل				
3.	أغاضي عن المضايقات التي تحدث في بيئة العمل				
4.	أتسامح مع الآخرين				
5.	أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي				

المجال الخامس : الكياسة: وتصف الكياسة حرص المعلم على التزام اللياقة في التعامل مع زملائه وطلوبته مع الأخذ بالاعتبار مراعاة مشاعرهم، والحذر من التسبب بالمشكلات، أو إحداث الخلافات					
					1. أحترم حقوق الآخرين
					2. أتجنب إثارة أي مشكلات أو متاعب في العمل
					3. أراعي مشاعر الآخرين
					4. أتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة
					5. أتعامل مع الجميع بلطف

ملحق رقم (5)

خطاب الموافقة على تسهيل مهمة الباحث

الرقم : ٢٢
التاريخ : ١٤٤٣/٣/٨ هـ
المشروعات : ١

وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
إدارة التعليم بمحافظة حضرة الباطن
التخطيط والتطوير

الموضوع : تسهيل مهمة الباحث / خالد بن سمران الجميلي .

المكرم / مدير - مديرة متوسطة : وفقه الله .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

بناء على خطاب عميد كلية التربية بجامعة حضرة الباطن رقم ٤٢/٠٥٧/٦١٢٥ وتاريخ ١٤٤٣/٣/٧ هـ ، بشأن طلب تسهيل مهمة الباحث خالد بن سمران بن بنيان الجميلي ، بعنوان (القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة في محافظة حضرة الباطن) ، عليه نأمل تسهيل مهمته البحثية و استيفاء أداة الدراسة من قبل معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة على رمز الاستجابة السريعة (QR) المرفق .

وتقبلوا تحياتي وتقديري .

رئيس قسم التخطيط والتطوير
حمدان بن مقبل الحري