

مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته  
بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

**The level of ethical leadership of governmental secondary school  
principals in Amman and its relationship to the level of  
organizational citizenship behavior from teachers' point of view.**

إعداد

رائدة هاني محمود العرايضة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


حزيران 2012/2011

## تفويض

أنا رائدة هاني محمود العرايضة أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : رائدة هاني محمود العرايضة.

التاريخ: 2012/ 6/ 11

التوقيع: 

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ 11 / 6 / 2012م

أعضاء لجنة المناقشة:

- |                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| رئيساً ومشرفاً  | د. عباس عبد مهدي الشريفى  |
| عضواً داخلياً   | د. خالد أحمد الصرايرة     |
| ممتحناً خارجياً | أ.د. محمد عيد" حسن ديراني |

## شكر وتقدير

أبدأ بشكر الله تعالى الذي ألهمني المقدره على كتابة هذا الرسالة.....  
وأقدم بخالص شكري وامتناني إلى الدكتور الفاضل عباس عبد مهدي الشريفي، لتفضله  
بالإشراف على رسالتي، ولما قدمه لي من نصح وتوجيهات سديدة، وملاحظات قيمة أسهمت  
في إتمام هذا الجهد. وجزاه الله خيراً عن كل جهد قدمه بغية تقدم العلم والمعرفة. وله مني كل  
التقدير والاحترام.....

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم.....  
وأتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة المحكمين الأفاضل لملاحظاتهم المهمة حول تقييم أداتي  
البحث.....

وأشكر العاملين في وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم في عمان، والمدارس  
التي تم تطبيق الاستبانة فيها، لما قدموه لي من تسهيلات أسهمت في انجاز هذا البحث.....  
وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي العون، ودعمي حتى يرى ثمرة هذا الجهد  
المتواضع.....

الباحثة

رائدة هاني العرايضة

## الإهداء

إلى من كلفه الله بالصيبة والوفار.....

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.....

إلى والدي العزيز.....

أهدي ثمرة جسدي المتواضع.....

ولك مني كل التبلي والاحترام.....

الباثثة

رائدة هاني العرايضة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
2	تمهيد
12	مشكلة الدراسة
13	هدف الدراسة وأسئلتها
14	أهمية الدراسة
15	مصطلحات الدراسة
17	حدود الدراسة
17	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
19	أولاً: الأدب النظري
52	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
62	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
66	منهج البحث المستخدم
66	مجتمع الدراسة
67	عينة الدراسة

68	أداتا الدراسة
68	أداة الدراسة الأولى (استبانة القيادة الأخلاقية)
69	أداة الدراسة الثانية (استبانة سلوك المواطنة التنظيمية)
70	صدق أداة الدراسة الأولى
71	ثبات أداة الدراسة الأولى
72	صدق أداة الدراسة الثانية
73	ثبات أداة الدراسة الثانية
73	إجراءات الدراسة
75	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
100	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
104	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
106	التوصيات
107	المراجع
107	المراجع العربية
114	المراجع الأجنبية
120	المراجع الالكترونية
121	الملحقات

## قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في عمان على مديريات التربية والتعليم.	66
2	توزع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في عمان.	67
3	قيم معامل الثبات لمجالات استبانة القيادة الأخلاقية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.	71
4	قيم معامل الثبات لمجالات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.	73
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	78
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	80
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال صفات العمل بروح الفريق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	81
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	83
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال صفات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	84
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	86



87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الكياسة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	11
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرتي مجال فضيلة المواطنة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	12
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية العامة في عمان لفقرات مجال الامتثال من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	13
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الإيثار من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	14
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الروح الرياضية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	15
94	قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	16

## قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبانة القيادة الأخلاقية بصيغتها الأولى	122
2	استبانة سلوك المواطنة التنظيمية بصيغتها الأولى	126
3	قائمة بأسماء المحكمين	129
4	استبانة القيادة الأخلاقية بصيغتها النهائية	130
5	استبانة سلوك المواطنة التنظيمية بصيغتها النهائية	133
6	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	134
7	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم للمديريات المعنية	135
8	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	136
9	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	137
10	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	138
11	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	139
12	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الخامسة إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	140
13	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة/ البادية الوسطى إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	141
14	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء الموقر/ البادية الوسطى إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	142

مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

رائدة هاني محمود العرايضة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. ولجمع البيانات استخدمت أداتان، الأولى "استبانة القيادة الأخلاقية" وقد تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها، أما الثانية فكانت استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" التي أعدها أورغان (Organ) بعد أن تم ترجمتها إلى اللغة العربية، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي:

- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.24).

- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.21).

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة ما يأتي:

- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها، وأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات التربوية.

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى.

**The level of ethical leadership of governmental secondary school principals in Amman and its relationship to the level of organizational citizenship behavior from teachers' point of view.**

**By**

**Raeda H.M. Al-Araeda**

**Supervised by**

**Dr. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi**

**Abstract**

This study aimed at finding out the ethical leadership behavior level of governmental secondary school principals in Amman and its relationship to the level of practicing organizational citizenship behavior from teachers' point of view. The population of the study consisted of (3764) male and female teachers, and the sample of the study consisted of (351) male and female teachers, who were drawn from the population by using stratified random sample.

Two instruments were used to collect data. The first was "Ethical Leadership Questionnaire", It was developed through returning to the relevant previous studies. The second was "Organizational Citizenship Behavior Questionnaire" which was prepared by Organ, It was translated into Arabic. Validity and Reliability of the two instruments were found. The findings of the study were as follows:

- The level of practicing ethical leadership by governmental secondary school principals in Amman, from teachers' point of view was medium. The mean was (3.55) with a standard deviation of (0.24).
- The level of practicing organizational citizenship behavior by governmental secondary school principals in Amman from teachers' point of view was medium. The mean was (3.50) with a standard deviation of (0.21).
- There was a significant positive relationship at ( $\alpha \leq 0.005$ ) between the level of practicing ethical leadership and the level of practicing organizational citizenship behavior by governmental secondary school principals in Amman.

Among the recommendations of the study, the researcher recommended the following:

- Organizing training sessions for public secondary school principals in Amman, to clarify ethical leadership, its importance, and principles,

as well as clarifying the importance of practicing organizational citizenship behavior for the educational institutions.

- Conducting similar studies on other educational stages with other variables.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد

لكل حضارة جملة من الثوابت المتجذرة في كيانها، وتعد القيم من أهم تلك الثوابت، سواء أكانت القيم المستمدة من الدين، أم تلك المستمدة من العادات والتقاليد والأعراف. ويعد السلوك الإنساني انعكاساً لهذه القيم، ويسعى صراع الحضارات للقضاء على هذه القيم وتذويبها بحجج واهية منزعجاً بعمليات التطوير والتغيير، مستهدفاً الشباب والناشئة من شرائح المجتمع، كونهم الشريحة الأسهل في عملية الانقلاب على هذه القيم والأعراف، مما يستوجب من المؤسسات الإدارية مسؤولية المحافظة على هذه القيم ومحاولة نشر الإيجابية منها، والتي تفيد في تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة منها. وعلى العكس من ذلك فإن عدم المحاولة في تقليص القيم السلبية، والسماح بانتشارها يؤدي إلى عدم الالتزام، وضعف الانتماء للمؤسسة، وتلاشي الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة وجماعاتها، وهذا يقف بدوره عائقاً في سير عمل المؤسسة، ويحول دون تحقيقها لأهدافها.

وترتقي الأمم أو تندثر من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكم تصرفات الأفراد والمؤسسات العامة، وكما ترتقي الأمم وتزدهر بالأخلاق، فكذلك المؤسسات ومنظمات الأعمال، فإنها تنمو وتزدهر وتستمر من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم التي تسود في تلك المنظمات، وإذا كانت المجتمعات تقوم بالاستناد إلى المعايير الأخلاقية المستمدة من الدين والتراث حتى تنضبط وتستمر، فإن المنظمات أيضاً تحتاج إلى معايير أخلاقية وقيم معينة تضبط العمل بها، وتستمد منها مقومات حياتها واستمرارها (حسان والعجمي، 2010).



وتوجد القيادة حيثما توجد الجماعة، إذ أن الوظيفة الأساسية لها هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيقها لأهدافها. وتتبع أهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي منظمة إدارية، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوافرة في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة (الحري، 2008).

وتتنوع مصادر سلطة القائد، ولا بد للقيادة من استخدام أنواع السلطة المختلفة من أجل تسيير الأعمال. والسلطة الشرعية هي أحد مصادر سلطات القائد، وتتضمن الحق الأخلاقي للقائد من أجل القيام بأنواع معينة من المهمات التي تعتمد على القيم الثقافية والاجتماعية، والتي تحكم بيئة المنظمة للتأثير في أفراد الجماعة (الحري، 2008).

ولكل مهنة أخلاقيات تعبر عن مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً (السكرانة، 2009). إن أخلاقيات المهنة هي أحد مقومات المهنة سواءً في استقلالها المهني عن المهن الأخرى، أم في تنظيم سلوك أعضائها المهني في الممارسة، وتحصر أخلاقيات المهنة اهتمامها في مجالات مصلحة المهنة وسمعتها من خلال رفع مستوى المهنة والمحافظة على تقدمها وتنمية روح التعاون بين أعضائها ورعاية مصالحهم المادية والمعنوية (نجم، 2006).

إن المناخ الأخلاقي ومكوناته السائدة في المنظمة يجب أن يكون تحت مجهر الإدارة بغرض تطويره وتعزيزه لينعكس على السلوك في العمل والأداء والانجاز واتخاذ القرارات، كما أن نمط الإدارة المعتمد على الثقافة والسلوك الأخلاقي يؤمن بالإبداع والطور الابتكارية كتطبيقات ذات أولوية، وتكون القيادة التحويلية فيه هي النمط المفضل كونها ذات رؤية

ومنظور وقيم مشتركة، فهي توفر بيئة ديناميكية وسريعة التغير، وتقوم فلسفتها على الرقابة الذاتية والثقة والالتزام الذاتي والمبادرة (الغالبى والعامري، 2008).

وللقيادة التحويلية عناصر حددها باس وأفوليو (Bass & Avolio) كما ورد في الحريري (2008) تتمثل بالجاببية الشخصية والحفز الإلهامى والاستثارة العقلية والاهتمام الإنسانى على المستوى الفردى. وتعكس سمات القائد التحويلي هيكلأ متناغماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بدمجها مع المواقف التنظيمية، لتنتج صفات قيادية تحقق التوازن بين متطلبات تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق دوافع العاملين في الإبداع والتطوير وتحقيق العوائد الشخصية.

وتعد القيم الأخلاقية والمنبتقة أصلاً من قيم المجتمع المحيط من الركائز المهمة التي ترتكز عليها أي منظمة في عملها، فالسلطات التي يتمتع بها المديرون قد تجبر العاملين على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتؤمن سير العمل، ولكن ليس بالضرورة أن تقودهم إلى الابتكار والإبداع الذي من شأنه الارتقاء بنوعية الانجاز. وهنا يتضح دور تلك القيم التي تؤثر في أداء المدرسة وتحسين مخرجاتها من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم، وزيادة ولائهم للمدرسة والذي يؤدي بدوره إلى الوصول لأعلى مستويات الانجاز.

وتتعدد مفاهيم العلماء للقيادة الأخلاقية كما ورد في ميليانى (Milyani, 2011)، فهي كما يراها هيفيتز (Heifetz) تعبر عن مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراع وإحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية. أما من وجهة نظر بيرنز (Burns) فهي تؤكد حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم وتحمل المسؤولية الأعلى ومساعدة العاملين على مواجهة الصراع، ولا بد من فهم الدوافع الشخصية لدى العاملين،

وأوضحت سترايك (Strike,2007) أن القيادة الأخلاقية في التعليم هي فن ابتداع جماعات منظمة متعاونة اجتماعياً تربطها مصالح مشتركة تتضمن تحقيق الأهداف التعليمية.

إن القادة الأخلاقيين هم أولئك الأفراد الذين قاموا بتتقيح مجموعة من القيم لتكون دليلاً لكل عمل ونشاط يقومون به، ويقوم القائد الأخلاقي بإيجاد جو من التحدي وطرح الأسئلة المفتوحة، ونشر روح القيادة، وتقديم العون الدائم، وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به بالمقابل، والمرونة، وإيجاد جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح (ديفيز واليسون وكار، 2009).

وعلى المدير أن يكون شخصاً أخلاقياً بوصفه أساساً للقيادة الأخلاقية، فهو يوصف بعدة مزايا شخصية ويتحلى بها، وهو الذي يحمل الرسائل الأخلاقية التي تؤثر في جهات نظر الآخرين وأنماط سلوكهم المختلفة من خلال إدراكهم لأصالة المزايا الأخلاقية التي يمتلكها، والتي تحدد السلوك الذي يمارسه، والمرتبب بالثقة المتبادلة ما بينه وبين الأفراد والمبنية على الأوامر والتعليمات الأخلاقية، والسلامة، والدقة، والصدق، والوضوح، والاستقامة، والالتزام (McManus,2006).

إن القيادة الأخلاقية عامل مهم للقيادة في مجال التعليم، نظراً لطبيعة عملية التأثير، فقيادة التعليم لديهم مسؤولية أخلاقية خاصة، وتساعدهم طبيعة قيادتهم في الحصول على فرص أكبر للتأثير في الآخرين بطرق معينة، ولكل قائد جدول أعمال يتضمن مجموعة من العروض والقيم والأفكار التي يرغب في طرحها، وللقيم التي يروجها القائد تأثير كبير على القيم التي تظهر في المؤسسة، وللقيادة الأخلاقية مبادئ متعددة، أهمها: الاحترام، والخدمة، والعدل، والنزاهة، وبناء المجتمع (<http://maktabamepi.org.node/776>).

وتعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة، وتحاول هذه القيادة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لنشاط كل فرد من أفراد الجماعة، وذلك من خلال دراسة أفراد الجماعة والتعرف إلى الاختلافات الفردية بينهم، وأحكم القادة من يعتمد في تحقيق ذلك على سياسة المساواة وعدم التعالي (العجمي، 2010).

ويتميز البعد الأخلاقي للقائمين على النظام التربوي والعاملين فيه بأهمية خاصة، وذلك لأنه نظام إنساني في معظم مكوناته، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية، وكلما ارتفعت مكانة الإداري في سلم النظام الهرمي كلما ازدادت مزاياه وخصاله الأخلاقية أهمية، فضلاً عن أن حكم المجتمع على النظام التربوي يكون من خلال حكمه على أنماط سلوك أفراد وبشكل خاص القائمين عليه. إن الممارسات الإدارية ذات الطابع غير الأخلاقي يمكن أن تكون لها آثار مدمرة، وذلك لما يمكن أن تعكسه من انطباعات سلبية ليس على النظام الإداري فحسب، بل على النظام بأكمله (حامد، 2009).

وتشكل أهمية البعد الأخلاقي للقائد التربوي محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب قادة المستقبل وتدريبهم، ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتع هؤلاء القادة بمفاهيم أخلاقية صحية، وأن تنمى فيهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي، فقد أشار جولد (Gould, 2003) إلى أن للتدريب على القيادة الأخلاقية الإمكانية في إصلاح مواقف الأفراد وأنماطهم السلوكية، وسيصبح القادة أكثر إنتاجية لأنه عندما يتم إصلاح الناس وتدريبهم على مهارات القيادة الأخلاقية سيصبحون مقننين على إصلاح مجتمعاتهم ومؤسساتهم.

والمدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية والتعليمية والثقافية من أجل بناء هيكل متناغم علمياً وسلوكياً، فالمدرسة هي الميدان الذي تتكاثف فيه جهود العاملين

في مجال التربية والتعليم وعلى مختلف المستويات، وتقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ سياسة التعليم التي تضعها الإدارة التربوية على أرض الواقع (المعاينة، 2007).

وتتمثل القيادة في الإدارة المدرسية بالمقدرة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وتتم عملية التأثير إما بالتبني وقبول المرؤوسين للمدير كقائد أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها، وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملاء إرادتهم بأنهم أتباع فاعلين للقائد، فيكون القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع والرضا. ويمارس مدير المدرسة العصرية واجباته بسمات قيادية وشدرات إنسانية، فهو ينسق الجهود ويفوض الصلاحيات ويجادل الآخرين بالحكمة والموعظة الحسنة (عايش، 2009).

وانطلاقاً من أهمية مهمة مدير المدرسة والتي تتمثل في كسب ثقة العاملين معه، وتنسيق جهودهم وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف السياسات التربوية المأمولة، لا بد له من العمل ضمن إطار أخلاقي يضمن عملية التأثير التي تنعكس إيجاباً على الأنماط السلوكية للعاملين والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء والارتقاء بالمدرسة لأعلى مستويات الانجاز. ولا بد لقائد المدرسة اليوم، وقائد الغد المنتظر، أن يمتلك أكثر من المعرفة التقنية، فمن الواجب عليه أن يكون ملماً بالأبعاد الأخلاقية الملازمة لأي مركز من مراكز القيادات التربوية، إذ تعد المدرسة منظمة أخلاقية يواجه القادة فيها يومياً العديد من التحديات المفعممة بالمعضلات الأخلاقية المختلفة، والتي تحتاج إلى قرارات أخلاقية ملزمة. وتعد مسؤولية تطوير المنظمات التربوية مرتكزاً أخلاقياً ذا شأن مهم باعتبار أن القائد يتعامل مع رأس مال بشري، وإن التركيز على هذا الاستثمار المهم هو الذي يقود المدرسة لتحقيق النجاح والازدهار (Stephen & Terrence, 2001).

ولا بد من وضع ميثاق أخلاقي يوضح كل نشاط يتم داخل محيط المدرسة بواسطة مجموعة تعمل جنباً إلى جنب مع القائد الذي يقوم بأدوار الجمع والتمكين، وينبثق هذا الدستور الأخلاقي من المناقشة التي تدور حول ماهية القيم والعادات الأساسية للمدرسة وتجسد في الوقت ذاته الأخلاق. وتتسم المدرسة ذات البعد الأخلاقي بوجود تعاون بين أفراد العمل، ووجود أهداف وقيم ورؤية مشتركة، واتفاق مفاده أنه داخل سياق تلك القيم والأهداف ستكون هناك طرائق عديدة لتحقيق أهداف المدرسة (ديفيز وآخرون، 2009).

إن ما يشهده العصر من تغيرات في مختلف مناحي الحياة، وما أوجدته هذه التغيرات من حاجة ماسة للميزة التنافسية، يدعو المنظمات باختلاف مجالات عملها إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لانجاز الأعمال، وذلك بالتركيز على ما تنجزه القوى العاملة، وما يبذله الإداريون من جهود تتجاوز حدود أدوارهم الوظيفية الرسمية. ومن هذا المنطلق فإن المدرسة تحتاج إلى جهود جميع من فيها لتحقيق الأهداف التعليمية، وهي تحتاج جهود الإداريين على وجه الخصوص بوصفهم القادة الذين يؤثرون في المعلمين من خلال تفهمهم لحاجاتهم، ومساعدتهم على التطور المهني، ودعمهم المستمر. ويمثل سلوك المواطنة التنظيمية هذه الجهود الإضافية التي تعطي للمدرسة الفرصة في تحسين الأداء والوصول لأعلى مستويات الفعالية والكفاءة، وهو يعكس درجة الرضا الوظيفي والالتزام والانتماء للمدرسة.

وأوضح بولينو وتورنلي (Bolino & Turnely, 2003) أن سلوك المواطنة التنظيمية يعبر عن مقدرة المنظمة على استنباط الأنماط السلوكية من المرؤوسين والتي ليست من ضمن واجبات المهمة، وهناك ميزتان لهذا السلوك بشكل عام، الميزة الأولى أنه لا يفرض بالقوة والإجبار، والثانية أنه يمثل الجهود الإضافية التي تحتاجها المنظمة لتقودها للنجاح. ويتضمن هذا السلوك عدة أنماط سلوكية مختلفة يقوم بها العاملون، مثل: القيام بالمهام الإضافية،

وتقديم المساعدات التطوعية للآخرين، والحرص على التطوير المهني، والتقيد بالأنظمة والقوانين، وتحمل العقبات والمصاعب في العمل والمحافظة على المواقف الايجابية.

وتتبع أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من عدم مقدرة المنظمات على توقع نوع السلوك الذي تحتاجه لتحقيق أهدافها من خلال الوصف الوظيفي للأعمال، فيأتي هذا السلوك لتزويد المنظمات بالمصادر الإضافية المساندة للتقنية الآلية لضمان نجاح عمل المنظمة، فهو العامل الأكفأ والأكثر فاعلية في عمل المنظمة (Chou & Pearson,2011). وتتأكد أهميته من أهمية العنصر البشري في مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمات .

وأشار العامري (2002) إلى النتائج الكثيرة التي يمكن أن يحققها سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة والمتمثلة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، والمساعدة في تخفيض حاجة المؤسسة إلى تخصيص الموارد البشرية النادرة لبعض المهمات، وتحسين مقدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكثر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات. ويبين كل من بودساكوف و مكنزي ( Podsakoff & Mackenzie) المشار إليهما في (Modassir & Singh,2008) أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز بعض المخرجات الايجابية،مثل: الإنتاجية الإدارية، وإنتاجية العاملين، ومقدرة المنظمة على لفت الانتباه والتحول إلى مكان جذاب للعمل وبالتالي الاحتفاظ بالأفراد الأفضل مما يضمن تحسين أداء المنظمة .

وانطلاقاً من أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الانجازات والفعالية، أصبح من الضروري تعزيز هذا السلوك، فهو بديل قابل للتطبيق يعزز أهمية الموارد البشرية في الأوقات التي تقتضي إنجاز كثير من المهمات، ولا تتجاوز تكلفة هذا التعزيز سوى الحاجة إلى تزويد الموارد البشرية بالتنشئة والتنظيم والتدريب (Divina,2010). وتوسعى المنظمات

المتجهة نحو التميز لاستبقاء العاملين فيها، خاصة الأكفاء والمبدعين منهم، ويكون ذلك بدعمها ورعايتها لهذا السلوك، كي تساعد في تفجير طاقات العاملين وإظهارهم للسلوك الإضافي الذي يؤدي لتحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها(ريان،2006)

وأشار العامري(2002) إلى أن القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، ولها تأثير بالغ في الأنماط السلوكية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، ولأنماط سلوك المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها على قيم المرؤوسين وأفعالهم وأنماط سلوكهم، وقد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القيادة التحويلية هي قيادة أخلاقية تشاركية، تعمل على حفز الأتباع للقيام بما هو أكثر مما هو متوقع منهم.

وأوضحت الشمالي(2004) أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تعزز من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل بالعوامل الشخصية الإيجابية مثل القناعة بالعمل والثقة بالآخرين، والعوامل الموقفية المدركة مثل قيم العمل وخصائص العمل، وعامل المركز الوظيفي.

ويتبين أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري لا يرتبط بنظام المكافآت والعقوبات في المنظمة، يمارسه الفرد طواعية كأن يساعد الآخرين، ويقدم الاقتراحات البناءة التي لها تأثير ايجابي في تطوير الأداء وتحسينه. وقد ذكر اورغان(Organ)المشار إليه في جيميسون وآخرين (Jimmieson, et.al, 2010) وجود خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، هي:الإيثار، والكياسة، والامتنال، والروح الرياضية، وفضيلة المواطنة.وقد صنف فيرلي وكلافام(Virlee & Clapham, 2003) الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية في



بعدين رئيسيين هما: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد ويتضمن الإيثار، والمجاملة واللفظ، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ويتضمن الضمير الحي، والروح الرياضية، وفضيلة المواطنة.

وقد أجريت عدة دراسات تبحث في أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأثاره في أداء المنظمات التعليمية المختلفة، فقد أشار ديباولا وهوي (Dipaola & Hoy, 2005) إلى وجود علاقة ايجابية بين تحصيل الطلبة ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية. وأوضحت (السحيمات، 2007) أن هناك أثراً إيجابياً لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين على مستوى أدائهم الوظيفي.

لقد أصبحت القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة التي يشهد بفعاليتها، وذلك لأنها تؤثر في إدراكات العاملين وقيمهم، فقائد المدرسة الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء لمدرستهم، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساسهم بالمساواة والإنصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة، ويزيد من دافعيتهم للعمل، فينعكس هذا الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه قائد المدرسة أدواره الإدارية والفنية في العمل على سلوكه وسلوك العاملين معه، وبالتالي الانخراط في كثير من ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية التي تضمن الأداء الناجح والفعال للمدرسة. وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس.

## مشكلة الدراسة:

نظراً للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور القيادي الذي يؤديه مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار فنية وإدارية متعددة، وتؤثر في سلوك العاملين بهدف تحسين العملية التربوية كما ونوعاً. ولا بد للمؤسسات التربوية من الاستفادة من الميزات التنافسية التي تنتج عن استثمار رأس المال الفكري، والتي تجعلها مقتدرة على مواكبة التغيرات في العصر الراهن.

إن القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك العاملين، وتفترض هذه الدراسة أن الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه مدير المدرسة قيادته، ينعكس إيجاباً على سلوكه ويعزز من درجة ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، والذي له تأثيره الفاعل في الارتقاء بالمدرسة نحو التقدم وتحقيق الأفضل دائماً، وذلك من خلال طبيعة عملية التأثير التي تثبت جدارة القائد في قيادته لمدرسته.

وجاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من

وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة

التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مستوى ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم

لسلوك المواطنة التنظيمية؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تبحث في المورد البشري الذي يعد أهم موارد المنظمة، وعلى وجه الخصوص، القائد الذي يمارس عملية التأثير في الأتباع، فالالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقية يؤثر إيجاباً في أنماط سلوك العاملين معه، انطلاقاً من أنه القدوة التي يحتذى بها، فضلاً عن ذلك فإن أهمية الدراسة تزداد نظراً للاهتمام الذي يحظى به سلوك المواطنة التنظيمية لما لممارسته من آثار إيجابية على أداء المنظمة في ظل التحديات التي يشهدها العالم اليوم في المجالات كافة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس الثانوية في التعرف إلى أهمية القيادة الأخلاقية من خلال التعرف إلى خصائصها وأثرها في الأنماط السلوكية للعاملين في المدارس.
- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة المعلمين والمديرين في التعرف إلى سمات القائد الأخلاقي التي يجب أن يتحلى بها المديرين.
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المديرين والمعلمين في إدراك قيمة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في الارتقاء بأداء المدرسة وتحسين مخرجاتها وتأثيره في تطور المجتمع بأكمله.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة حافزاً للباحثين لإجراء دراسات مشابهة في هذا المجال في مراحل تعليمية أخرى، وفي قطاعات العمل المختلفة.

- يؤمل أن توفر نتائج هذه الدراسة البيانات لذوي القرار في مديريات التربية والتعليم عن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية، لعلها تكون ذات نفع في عمليات المساءلة والمحاسبة والإصلاح والتغيير التربوي.
- تعد هذه الدراسة الأولى \_ حسب علم الباحثة \_ التي تناولت متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأردن والبلدان العربية.

### مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً وعلى النحو الآتي:

**القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):** هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة (الطراونة، 2010).

**وتعرف إجراءياً بأنها:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة القيادة الأخلاقية المستخدمة في الدراسة الحالية.

**سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior):** هو ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد راغباً ووفقاً لما يراه مناسباً، وهو غير محكوم بالصفة الرسمية للوظيفة، وقد تم الإجماع على أنه السلوك الأكثر فاعلية في نجاح عمل المنظمة (Chou & Pearson, 2011).

**ويعرف إجراءياً بأنه:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية المعتمدة في هذه الدراسة.

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

**الإيثار (Altruism):** هو عبارة عن سلوك موجه لمساعدة الآخرين داخل المنظمة في أداء

وظائفهم دون توقع أي مكافأة. [www.http://hrm.group.com/](http://hrm.group.com/).

ويعرف إجرائياً بأنه: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لأنماط

سلوك حل المشكلات ومساعدة الزملاء في إتمام العمل، وكما تقاس باستجابة أفراد العينة عن

فقرات هذا البعد.

**الكرامات (Courtesy):** هي درجة إسهام الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها

زملاؤه في العمل، عن طريق تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات

الآخرين، والتعرف إلى آرائهم قبل اتخاذ القرارات والأفعال (الكردي، 2011).

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لأنماط

سلوك منع المشكلات واحترام الآخرين، وكما تقاس باستجابة أفراد العينة عن فقرات هذا

البعد.

**الروح الرياضية (Sportsmanship):** هي درجة تحمل الشخص لأي متاعب شخصية

مؤقتة أو بسيطة دون تذمر، والتسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة

التنظيمية (السحيمات، 2007).

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لأنماط

سلوك تحمل المتاعب دون تذمر أو شكوى، وكما تقاس باستجابة أفراد العينة عن فقرات هذا

البعد.

**الامتثال (Generalized Compliance):** وهو يتعلق بالجانب النفسي للفرد في تقبل

الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للعمل، وينعكس ذلك في درجة حرصه على الحضور

إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، والإسراع في انجاز المهمات الموكلة إليه، واحترام قواعد وقوانين المنظمة(الكردي،2011).

ويعرف إجرائياً بأنه: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لأنماط سلوك احترام القواعد والقوانين المنظمة، وكما تقاس باستجابة أفراد العينة عن فقرات هذا البعد.

**فضيلة المواطنة (Civic Virtue):** وهي تتضمن كافة الأنماط السلوكية التي يتطوع الفرد من خلال القيام بأدائها حفاظاً على أمن المنظمة واستقرارها(Charles,2000).

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لأنماط سلوك الحفاظ على استقرار المنظمة والاستمرار معها ومحاولة تطويرها، وكما تقاس باستجابة أفراد العينة عن فقرات هذا البعد.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2011/2012 .

#### محددات الدراسة:

- يكون تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أدواتي الدراسة وثباتهما وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية.

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمجالات والأبعاد التي تناولتها أدواتنا الدراسية.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمعنى القيادة وأهميتها، والأخلاق المهنية، والقيادة الأخلاقية، والإدارة التربوية والبعد الأخلاقي لها، والإدارة المدرسية والبعد الأخلاقي لها، وسلوك المواطنة التنظيمية وعلى النحو الآتي:

#### معنى القيادة وماهيتها:

أشتقت كلمة القيادة من الفعل "قاد أو يقود"، وذلك كما ذكر آرنندت (Arendt) بأن الفعل اليوناني (Archein) يعني يبدأ أو يقود أو يحكم، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة فيها طرفان، في الطرف الأول شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة (كنعان، 2007)

وعرف باس (Bass, 1985) القيادة: بأنها عملية إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

وعرفها العجمي (2010): بأنها كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق

التفكير والتعاون في رسمه للخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية.

وقد تناول بعض الباحثين القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها، بينما يراها آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية، أي أن القائد يأتي نتيجة للتأثير في الأفراد والجماعات والاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة (Pierce & Newstory, 2006).

والقائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم (الصيرفي، 2007). ولا يمكن للقائد أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، هو تفهم مقدرات واستعدادات وميول من يعملون معه، وعليه التجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم، لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال الذي يجعلهم على قناعة وثقة عاليتين في قيادته لهم (البدري، 2005).

ومن خلال التطرق إلى التعريفات المختلفة للقيادة، يتضح أن هناك أربعة أركان لا بد من التوافق فيما بينها لتشكل عملية القيادة، وهي:

- وجود جماعة من الناس (الأتباع).
  - وجود شخص من بين أعضاء الجماعة مقتدر على التأثير في سلوكهم (القائد).
  - وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه.
  - الموقف الذي يتضمن الظروف التي يتفاعل أعضاء الجماعة فيها.
- والقيادة عملية وليست شخصاً، وهي إحداث وترك أثر، والقائد عضو في جماعة يتبعه الآخرون نتيجة فهمه للعلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة (محمد، 2004). وإذا ما تم

النظر من منظور قريب إلى القيادة كعملية، يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى عدة أجزاء (سادلر، 2008):

- العمليات المتضمنة في القيادة مثل: التأثير، وسلوك القدوة، والإقناع.
  - تتضمن القيادة عملية التفاعل بين الأطراف المختلفة سواء كانوا قادة أم أتباعا.
  - تتأثر طبيعة التفاعل بالموقف الذي يحدث فيه.
  - للقيادة نتائج متعددة، ومن أبرزها تحقيق الأهداف، ولها نتائج وسيطة مثل: إلتزام الأفراد بتحقيق الأهداف، وتعزيز ترابط الجماعة، وإعادة التأكيد على ثقافة المنظمة وتعزيزها أو تغييرها.
- إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو الأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها، من غير إخلال بالنظام أو القانون أو العادات والتقاليد، وهذا يعني أن للقيادة خصائص يمكن حصرها كآلاتي (حسان والعجمي، 2010):
- القيادة نشاط، فالقائد يتعامل مع أفراد لديهم مقدرات جسمية وعقلية ووجدانية، والقائد الناجح هو الذي يوجه هذه المقدرات التوجيه البناء بما يخدم مصلحة المنظمة.
  - القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات، ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الإكراه والإكراه.
  - القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين الأفراد والجماعات لتنفيذ الأهداف المشتركة.
  - القيادة هدف حيوي، فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد ويثير دافعيتهم للعمل حتى ينشطوا لتحقيق هدفهم.

## أهمية القيادة:

لقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها، ويتم ذلك من خلال تفاعل اجتماعي ناجح بين أفرادها لتحقيق أهدافها (البدري، 2005). وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والمصادر المتوافرة في المؤسسة معاً، وقد يكون من المستحيل تحقيق الأهداف وإنجازها من غير وجود هذا النوع من الارتباط. وتبرز أهمية القيادة من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات (الحريري، 2008).

وأصبحت الحاجة ماسة في هذه الأيام إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة، والمعرفة، والمقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ، للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها، وتعدد أدوارها وتعقدتها (حمادات، 2006). وتتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، ونتيجة للتغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العصر الراهن، أصبحت الحاجة ملحة إلى إحداث التغييرات في المنظمات لتكون مقتدرة على مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة، وهنا يبرز دور القيادة في جعل المنظمة تستجيب وتتكيف مع هذه التغيرات من حولها، فضلاً عن ذلك فإن لوجود العنصر البشري حاجة ماسة إلى قيادة فاعلة مقتدرة على تفهم اتجاهات الأفراد ودوافعهم، والتوفيق ما بين أهدافهم وأهداف المنظمة التي قد تتعارض أحياناً، وبث روح التعاون بين الأفراد، والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وتحقيق الرضا الوظيفي، واتخاذ القرارات المناسبة في سبيل تحقيق الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

وأوضح العجمي(2010) أن أهمية القيادة تكمن في عدة أمور، أهمها:

- هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- هي قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعمل على تعميم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- رعاية الأفراد وتدريبهم وتنميتهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

وتستكشف القيادة المهارات اللازمة والكفايات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، فهي تركز على التناغم بين الأفراد والمهام الموكلة إليهم، والتأكد من إنجاز تلك المهمات في الوقت المحدد وبالمهارات المناسبة. وتقوم القيادة بتقديم المعلومات والتوجيهات، وذلك لضمان سير العمل بتناغم وكفاءة وثقة. فالقيادة تتأكد من أن المهارات تبني وتساعد على استمرار الأداء الموثوق به في الإنتاج والخدمات(Terry,2003)

وتقوم القيادة على عملية التأثير التي يمارسها القائد في الأتباع، وينتج عن اختلاف وسائل التأثير التي يمارسها القائد لتوجيه الأتباع تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. وبين كوين (Koene)المشار إليه في بي لي (Pie-Lee, 2012) أن هناك ارتباطاً بين أنماط القيادة المختلفة و إدراكات العاملين بصور مختلفة، فسلوك القيادة الذي يبدي اهتماماً للمرؤوسين واحتراماً لهم يؤثر إيجاباً في مناخ المنظمة مما يؤدي إلى زيادة فاعليتها، وجعلها مؤهلة للإبداع والابتكار، وعلى العكس من ذلك فإن سلوك القيادة الذي يركز على إنجاز المهمات فقط ليس له تأثير إيجابي في مظاهر المناخ المنظمي المختلفة.

## الأخلاق

تظهر الأخلاق على صورة أفعال وأقوال تصدر عن الإنسان فتعكس حكمه الأخلاقي على الأمور، وتتعدد مصادر الأخلاق، فالدين والتقاليد والأعراف والثقافة والجماعات المرجعية ووسائل الإعلام والخبرات العلمية والعملية تعد مصادر تسهم في تشكيل الأخلاق لدى الفرد.

وجاء في معجم نور الدين الوسيط أن الأخلاق: هي قيم المجتمع الأمرة بالمعروف والناهية عن المنكر، والأخلاقي: هو ما كان من السلوك الحسن في مجتمع ما متماشيا مع تقاليده وأعرافه الأمرة بالمعروف والناهية عن المنكر. (نور الدين، 1971، ص70)

وأشار كيران (Kiran,2007) إلى أن الأخلاق هي: مجموعة من المبادئ المعيارية للأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات.

أما ناصر (2006) فأوضح أن الإنسان الخلق: هو الإنسان الخير في حياته الظاهرة والباطنة، الخاصة والعامة، لنفسه ولغيره، لجماعته ومجتمعه على حد سواء.

وتعبر الأخلاق عن الضمير الأخلاقي، وهو ذلك التأثير الذي تمارسه الذات الإرادية على مجموع المحتوى العقلي، بحيث تستطيع أن تتحكم في نشاطه، والذي يمثل الرقيب على كل حركة وكل نشاط وكل سلوك، وبناءً عليه، فإن الأخلاق هي العمل أو السلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قاعدة أو مقياس، وعن عمد واختيار وإرادة (رشوان، 2008).

وتعد الأخلاق الهدف الأسمى للتربية كونها تنظم شؤون حياة الفرد وحياة المجتمع، فكل مجتمع صفات خلقية تناسبه، ومهما تكن درجة تطور هذا المجتمع فإن هناك بعض الأنماط السلوكية مقبولة وأخرى مرفوضة، ويسعى من أجل أن تكون هذه الأنماط السلوكية جزءاً من منظومته الأخلاقية (فهد، 2007).

وهناك أمور مهمة تعين على تربية الخلق وتعمل على ترقيته وهي: (عثمان، 1996)

- توسيع دائرة الفكر، فاستقامة الفكر أهم وسيلة لمعرفة ما يحتاجه الإنسان للتعامل مع الآخرين، وإذا ما استعصى عليه الفهم فإن موازين الصواب والخطأ تتقلب لديه.
  - صحبة الأخيار، إذ أن الإنسان يقلد من حوله ويتخلق بأخلاقهم.
  - متابعة سير الأبطال والنابعين، فحياتهم تتمثل أمام الإنسان وتوحي إليه بتقليدهم والافتداء بهم، وهذه لها دورها الفعال في تربية الخلق.
  - تخصيص الإنسان نفسه لبعض أعمال الخير، ومن خلالها تنمو المحبة بينه وبين الناس، فتصبح حياته مليئة لداعي الخير وعاصية لداعي الشر.
- وتتأثر الأخلاق بعوامل عديدة، وتعد البيئة أحد أهم العوامل المؤثرة فيها، وهي تمثل كافة النظم الاجتماعية التي تحيط بالفرد، والتي لها أثرها الفعال، فصلاحها يصلح من مقدرات الفرد واستعداداته (ناصر، 2006). وتعد العادة أيضاً ينبوعاً من ينابيع الخلق، ومن هنا، فإن المسؤولية الملقاة على عاتق المربين عظيمة في غرس عادات سليمة ممثلة للأخلاق الحميدة في نفوس الأفراد والجماعات. ولا يمكن غض النظر عن أثر الوراثة أيضاً في تكوين الخلق، ففي كل مكان يرث الأفراد صفات مشتركة من أصولهم، ويكون لهذه الصفات التأثير القوي في تكوين أخلاق المرء وطبعها بطابع معين (عثمان، 1996).

### أهمية الأخلاق

إن الأخلاق شيء ضروري لاتزان شخصية الفرد وتكاملها، وبناء الإرادة لديه في مواجهة الاختيار الصعب، فيختار الفضيلة ويتجنب الرذيلة. وتحفظ الأخلاق للمجتمع هويته واستقراره

وأمنه ليتماسك وينهض ويرقى، وإذا ما اختلفت مسيرة الأخلاق فإنها تؤدي إلى ظهور أزمات سياسية واجتماعية واقتصادية وتربوية (فهد، 2007).

وتتوافق الأخلاق مع الاحتياجات البشرية الرئيسية، وهي تجبر المنظمات الالتزام بها في توجهها، لما لها من أهمية تتمثل في كثير من المجالات، ومنها: (Kiran, 2007)

- تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين.
- تزويد المنظمات بالربح والمنفعة في جميع المجالات.
- المساعدة في تحسين عملية صنع القرار.
- إيجاد المصداقية بين المنظمات والمجتمع.
- المحافظة على المجتمع والبيئة بدرجة أكبر من القوانين والأنظمة.

### الأخلاق المهنية

يخضع أصحاب المهن لمجموعة من الالتزامات السلوكية التي يطلب إليهم القيام بها على أكمل وجه، وذلك مقابل حصولهم على مجموعة من الحقوق والضمانات التي تتكفل المؤسسة بتوفيرها لهم. وتتعدد أنماط السلوك الأخلاقي في مجال العمل المهني مثل الصدق والأمانة والجدارة، ومن أنماط السلوك غير الأخلاقي الغياب المتكرر والرشوة والتحيز (ناصر، 2006).

ويمكن التعبير عن أخلاقيات المهنة بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً (السكرانة، 2009). وتعتبر الأخلاق المهنية عن المبادئ والمعايير التي تعد أساساً للسلوك المستحب لدى أفراد المهنة، والتي يتعمد زملاء المهنة بالالتزام بها، وأصبحت هذه الأخلاقيات في الوقت الحاضر تمثل التزاماً اجتماعياً وأدبياً وأخلاقياً تجاه المنظمة وتجاه



زملاء العمل، ومع تطور المجتمعات، فإن هذه الأخلاقيات تنتقل من كونها أخلاقيات تمثل أعرافاً وتقاليد سائدة في المجتمع إلى أخلاقيات رسمية موضوعة بمدونات أخلاقية قد يقسم عليها الفرد ويلتزم بها ولا يتجاوزها (الغالبى والعامري، 2008).

وقد أشار هلالى (2006) إلى أنه يمكن حصر الصفات الأخلاقية للمهنة في خمس

مجموعات كالاتي:

- الطهارة والقدسية عن طريق حسن السيرة والسلوك وجودة الأداء.
- الاستقامة وما تقتضيه من المشورة والوفاء والصدق.
- التعاون وما يستلزمه من تعميق معاني الأخوة والاحترام والصبر.
- الأمانة وما تشمله من عدم إفشاء السر والاستغلال والكذب.
- المحبة وما تشمله من معاني التواد والإحسان والإيثار.

#### القيادة الأخلاقية:

للقيادة عدة أنماط سلوكية تتمثل في المقدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال الفعال مع الأتباع والزملاء، بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وتتنقن القيادة الفعالة فن إشباع حاجات العاملين بغية تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال التحفيز، وإثارة الدافعية للعمل، وتفجير الطاقات، والحرص على التدريب وتنمية المهارات، ويتم كل ذلك في إطار من الشفافية، والعدل، والأمانة، والاستقامة (النجار، 2007).

ويعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية في المنظمات المعاصرة، لاسيما عند التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة، وتتعاظم أهمية الأخلاق في الإدارة لأنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها (السالم، 2009). وأوضح بوسك (Pucic, 2012)

أن الأخلاق هي جوهر القيادة، وذلك لأنها تدور حول عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، ويكون ذلك بطريقة تجسد أساساً قيم المنظمة ومناخها وثقافتها. ويجمع الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن اتحاد كل من الفاعلية والالتزام الأخلاقي.

ولا بد للقيادة من أن تتصف بالأخلاق والفضيلة، فالمصلحة المشتركة هدف ذو قيمة مشتركة، ويهدف إلى منفعة المجتمع، وتكون هذه المنفعة للدرجة التي تمثل تغييراً إيجابياً ومفيداً في حياة الأفراد. والقائد العادل والحقيقي هدفه الأول هو المصلحة العامة أياً كان أسلوب قيادته، فالقائد بمقاصده النبيلة يكافح من أجل تنفيذ القوانين والسياسات العامة التي تم الاتفاق عليها جماعياً وتشريعياً (توفيق، 2008).

والقيادة غير المبنية على القيم والأخلاقيات تصبح أنانية وخادمة للمصلحة الذاتية، ويفتقد مثل هذا النوع من القيادة التركيز على تنمية المنظمة والعاملين فيها، وهو الهدف الحقيقي من القيادة. إن القيادة الأخلاقية مبنية على الاهتمام العميق والثابت بتحقيق الرخاء للأتباع، ومساعدتهم على تطوير إمكاناتهم ومقدراتهم، مما يمكنهم من المشاركة بشكل أكبر واكتساب قناعة شخصية بالعمل (نيوشل، 2007).

وجاء التركيز على الجوانب السلوكية في العمل متزامناً مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعد أئمن الموجودات التنظيمية، ويكون هذا الاهتمام تبادلياً في حقيقته، فكما تتوقع الإدارة من الأفراد الامتثال للقوانين والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، فإن الأفراد بدورهم يتوقعون من الإدارة توفير بيئة العمل الصحية المناسبة والأمانة، فضلاً عن معاملتهم باحترام ولطف (جلاب، 2011). وتعتمد أخلاقية القيادة على من هم القادة؟ ومن هم الأتباع؟ وكيف يحسنون فهم أنفسهم وفهم كل منهم للآخر؟ وهذا كله يعتمد على توافر قدر كبير من الصدق، والثقة، والنزاهة لدى كلا الطرفين (دواني، 2000).

وعلى القادة أن يكونوا محيطين بكل القيم والأخلاق، ويجب التركيز على اهتماماتهم تجاه أتباعهم، فالعلاقة بين القائد والأتباع تعتمد على الثقة المتبادلة، وذلك لأن القادة يعتمدون على الأتباع في مساعدتهم في أداء العمل، ولكن إذا ما أحس الأتباع أن قادتهم يستغلون مناصبهم في تحقيق بعض المكاسب الشخصية، فإنهم يفقدون الثقة والاحترام في قادتهم، وتكون النتيجة فشل سير العمل بالشكل المطلوب والمأمول (ميدين وشافير، 2005).

فالقيادة الجيدة تركز على الأخلاقيات خاصة فيما يتعلق بالأمور المبينة تالياً (عبيدات، 2000):

- التأثير في الآخرين، فالسمات التي يمتلكها القائد قد تساعده بشكل كبير في تحقيق أهداف الجماعة، فشعور الأتباع بالمحبة والمودة سيجعلهم أكثر رضاً وتقبلاً لآراء القائد ليس خوفاً ولكن طواعية واحترام.
- نمط الاتصال، يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة بين القائد والأتباع، فسوء نظام الاتصال يعمل على فقدان التنسيق بين وحدات المنظمة، أما نظام الاتصال الفعال فيعتمد على التغذية الراجعة بين القائد والأتباع، وهو الذي سيعمل على تحقيق الأهداف وجعل كل من القائد والأتباع شركاء في تحمل المسؤولية.
- التفويض، ويقصد به إعطاء السلطة والمسؤولية إلى المستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط، وهي: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين، وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، ووضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوس نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب اللازم، ومتابعة التابع فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية.

• العدالة والموضوعية، والعدالة هي إعطاء كل ذي حق حقه، لذا فمن الواجب على المسؤولين في القيادات الإدارية أن يتوخوا العدالة فيما يتعلق بكافة الإجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين، وترقية، وإجازات، ونقل وغيرها، فذلك يقيد مشاعر التابع تجاه المنظمة وينمي انتماءه لها.

ويحكم الأشخاص على القادة في إطار من المبادئ، ولعل ما يرد إلى الذهن عند ذكر المبادئ هو الصدق، والاستقامة، والعدالة، فالقادة يجب أن ينظروا إلى المصلحة العامة التي تقيد الأفراد داخل المجتمع، إذ أن التصرفات الخاطئة من جانب القائد للوصول إلى غايات نفعية تبطل النتائج الأخلاقية (توفيق، 2008).

والقيادة الأخلاقية هي التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين و الأنظمة (الطراونة، 2010). وأشار شو (Shaw, 2008) إلى أن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد.

وتتضمن ممارسة القيادة الأخلاقية عدة مبادئ رئيسية هي: توضيح المعلومات، وتقديم الدعم اللازم للأتباع، وتمثيل النموذج، وممارسة التفكير التأملي (Barna, 2010). ويعمل القادة الأخلاقيون على تبليغ الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلونها للأتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم، وقد يكون هذا الاتصال مباشراً، ويكون ذلك بالتصريحات من خلال الحوار حول المضامين الأخلاقية في مكان العمل، أو غير مباشر، ويكون ذلك في حالة تمثيل القادة الأخلاقيين للأنماط السلوكية المعيارية المناسبة في حياتهم الشخصية (Pucic, 2012).

وأكد رويز وآخرون (Ruiz, et.al, 2011) أن القائد الأخلاقي ينشأ من خلال تطوير دعامتين أساسيتين هما: المدير الملتزم والشخص الملتزم، فالقائد الذي تتسم أنماطه السلوكية بالصدق، والعدل، والأمانة، والاهتمام بالآخرين والاستماع لهم، وممارسة التقمص العاطفي، هو شخص ملتزم، ولكن أن يكون القائد شخصاً ملتزماً لا يكفي، بل يجب عليه أن يعرض صورة من الالتزام نحو الأتباع ليكون مديراً ملتزماً أيضاً.

وفي ظل سياق القيم المشتركة، يجب أن يشجع الأفراد ويتيح لهم الفرصة للنمو والتعبير عن مواهبهم وطاقتهم، وبالتالي فإن القائد الملتزم بالمبادئ هو الشخص الذي يساعد الأفراد في الوصول إلى إمكانياتهم، وعليه أن ينظر للأفراد بوصفهم أفراداً بحد ذاتهم، وليسوا وسيلة لتحقيق الأهداف وحسب (توفيق، 2008). فالقيادة الأخلاقية لا تحتاج إلى مظاهر الالتزام فقط، بل تحتاج أيضاً إلى الاهتمام بالأتباع وتحفيزهم (Ruiz et al, 2011).

ويؤمن نمط الإدارة المعتمد على الثقافة والسلوك الأخلاقي بالإبداع والحلول الابتكارية كتطبيقات ذات أولوية، وتكون القيادة التحويلية فيه هي النمط المفضل، كونها ذات رؤية ومنظور وقيم مشتركة، فهي توفر بيئة ديناميكية وسريعة التغير، وتقوم فلسفتها على الرقابة الذاتية والثقة والالتزام الذاتي والمبادرة (الغالبى والعامري، 2008).

وتعد القيادة التحويلية من أحدث الاتجاهات القيادية التي أثبتت فاعليتها، وتتطوي على علاقة ذات شراكة أخلاقية ودافعية فيما بين القادة والأتباع، وتهدف إلى زيادة مقدرة المنظمة على التحسن المستمر، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بتتمية الأتباع، والرغبة في تغيير الوضع الراهن، وتستخدم القيادة التحويلية الإلهام والرؤى المشتركة والقيم، وذلك لرفع القائد والأتباع إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز والروح المعنوية (الحربي، 2008). وتعكس سمات القائد التحويلي هيكلاً متناغماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بدمجها مع

المواقف التنظيمية، لتنتج عنها صفات قيادية تحقق التوازن بين متطلبات تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق دوافع العاملين في الإبداع والتطوير وتحقيق العوائد الشخصية(الحريري،2008).

وتمثل الأخلاق التنظيمية القيم الأخلاقية والمعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطرق المناسبة لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم بعضاً، أو التعامل مع الأطراف الأخرى في البيئة المنظمة. والأخلاق التنظيمية دالة لثلاثة عناصر هي(جلاب،2011):

- الأخلاق المجتمعية: وهي القيم الأخلاقية التي يضيفها نظام قانوني في مجتمع ما من حيث القيم والأعراف السائدة في حياة المجتمع، وعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون، فإنه يتعين على الإدارة الامتثال لهذا القانون، وضمان امتثال الأفراد له.

- الأخلاق المهنية: وهي القيم الأخلاقية التي تطورها جماعة معينة بهدف السيطرة على المهام الموكلة إليها، والسيطرة على استخدام مواردها.

- الأخلاق الشخصية: وهي القيم الأخلاقية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين.

### لماذا القيادة الأخلاقية؟

أفرزت الأزمات الحالية الحاجة الماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارة اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق. ويعد غياب القيادة الأخلاقية في أي منظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها بالتالي، وذلك لأنه يضعف معنويات الأفراد ، ويفقدتهم ثقتهم بالقائد.

وتحتاج أي علاقة للثقة المتبادلة بين أطرافها الالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد والأتباع، إذ إن ادراكات الأتباع للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتردد ثقتهم به، مما يؤدي إلى استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقتهم بالقائد ( Ruiz et. al,2011).

وأكد براون وتريفن (Brown & Trevin) المشار إليهما في توماسجان وزملائه (Tumasjan, et.al, 2011) أن للقيادة الأخلاقية آثاراً إيجابية قد ترتقي بمستوى أداء الأتباع من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم القيادة الأخلاقية بتفعيله، ويكون ذلك من خلال المعاملات الحسنة مع الأتباع، والاعتبارية، وتبادل الثقة، وجميع هذه الأفكار تتيح المجال لتبادل العواطف، مما يجعل الأتباع يتعهدون بممارسة السلوك الإيجابي، والحد من ممارسة السلوك المناهض لأهداف المنظمة.

وأشار ريسك وآخرون (Resick, et.al, 2011) إلى أن الكثير من الدراسات وجدت أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمناً إيجابياً على كل من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة. أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعلن، فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتفاؤل المنظمي.

وأكد توماسجان وآخرون (Tumasjan, et. al, 2011) أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة

الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً. أما سوثرلاند (Sutherland,2010) فقد أشار إلى أن هناك علاقات إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومظاهر الالتزام التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي لها على الأنموذج والدافعية الإلهامية.

### الإدارة التربوية والبعد الأخلاقي لها:

تحتل الإدارة التربوية مركزاً مهماً في المشروع التربوي، إذ تقع على عاتقها القيادة والتخطيط للمهام التربوية، وتوفير المتطلبات والمستلزمات المختلفة للعملية التعليمية، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات الإدارية، وتوجيه كل تلك الإمكانيات والمستلزمات والتنسيق فيما بينها، فنتجاوز بذلك مجرد الإجراءات الإدارية الروتينية لتصل إلى تنفيذ الإستراتيجية التعليمية للبلاد في ضوء السياسة العامة للدولة(حامد،2009).

ولا تتمحور عملية الإدارة التربوية حول إدارة المدارس فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تنفيذ الشؤون العامة في المنظمات التربوية، فهي تقوم بأداء الوظائف التنفيذية، فضلاً عن التنظيم والتوجيه والإرشاد، وحسن استثمار الموارد الإنسانية والمادية، وذلك لإتمام أهداف العملية التربوية(Sergiovanni, et.al,2004). وهي عملية هادفة، فهي ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق غايات تربوية محددة(البدرى،2005).

وتمثل الإدارة التربوية الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع، وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التعليم(حسان والعجمي،2007).



وتعد الإدارة التربوية عملية إنسانية، تؤثر وتتحكم فيها عوامل مختلفة كالعوامل الفلسفية، والنفسية، والاجتماعية، والتاريخية، والسياسية، وهي تركز على تطوير الشخصية الإنسانية (Mishara,2008). وتستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة لتحسين حياة الإنسان، وهي تعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني (البدرى، 2005).

والقيادة التربوية الناجحة تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجاتهم، وتحاول الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة، وأحكم القادة من يعتمد في تحقيق ذلك على سياسة المساواة وعدم التعالي، وأفضلهم في مجال التربية والتعليم من يغيره مركزه، فيتعالى على من يعملون معه، ويحاول أن يفرض سلطته عليهم، ويستغل وظيفته في تحقيق مآربه الشخصية (العجمي، 2010).

ويعد تحمل المسؤولية الاجتماعية أحد متطلبات القيادة التربوية الناجحة، إذ أن من أهم مسؤوليات القائد الذي يعد قدوة لأعضاء الجماعة، هي مسؤولية الفرد أمام نفسه أولاً، وأمام الآخرين، وأمام الله عز وجل، ولا بد أن تتوفر لدى القائد التربوي عناصر المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن (حسان والعجمي، 2007):

- الاهتمام بالجماعة والاتصال بها.
- فهم الجماعة وإدراك أهمية سلوكه وتأثيره في الجماعة.
- المشاركة من خلال تقبل الأدوار الاجتماعية، والتنفيذ الفعال الإيجابي، والتقييم الموضوعي.

وتمثل الإدارة السليمة متطلباً أساسياً للقيادة التربوية، ولكن هذه الإدارة لا تكفي لوحدها، فالقيادة تحتاج فضلاً عن المهارات الإدارية إلى خصائص نوعية أخرى كالقوة، والإبداع، وإيجاد الرؤية المرغوبة والممكن تحقيقها (Sergiovanni, et.al,2004). ومما يزيد من فاعلية اختيار القائد التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية، امتلاك مجموعة من الصفات والسمات الشخصية، والتي تتمثل بالموضوعية، والشجاعة، وتفويض السلطة، والمقدرة على تقبل النقد البناء، فضلاً عن المبادرة بالعمل، والطموح، والدافعية للانجاز (الحربي، 2008).

ولا يمكن للإدارة التربوية أن تكون بمعزل عن القيم الأخلاقية للمجتمع، والمعتقدات الأساسية التي يعتنقها أفراد المجتمع، فالمجتمع يحكم على النظام التربوي من خلال حكمه على الأنماط السلوكية التي يمارسها العاملون فيه، وبالأخص الممارسات السلوكية للقيادة القائمة على هذا النظام. إن الممارسات الإدارية ذات الطابع غير الأخلاقي تؤثر بدورها في ممارسات العاملين وذلك بفعل عملية التأثير التي تنتج عن القيادة، فيؤثر ذلك سلباً في النظام التربوي وقد يصل به إلى الفشل التام في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة منه.

ومن منطلق أن النظام التربوي نظام إنساني في معظم مكوناته، فإن للبعد الأخلاقي للقائمين عليه، ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، ويشكل هذا البعد محوراً أساسياً يجب العناية به عند استقطاب إداريي المستقبل. ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتعهم بمفاهيم أخلاقية صحية، وتنمية روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي داخلهم. وهناك عدة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، ومنها (حامد، 2009):

- إحترام القوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
- إنجاز المهمات بكل أمانة وصدق وإخلاص.

- دعم الحقوق المدنية والإنسانية وحمايتها لكل الأفراد.
- تجنب استغلال المراكز الوظيفية لخدمة المصالح الشخصية.
- محاولة تطوير الذات مهنيًا، عن طريق السعي للحصول على درجات أكاديمية وتطوير مهني دائم.
- إحترام جميع العقود والاتفاقيات السارية والالتزام بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها.

### الإدارة المدرسية والبعد الأخلاقي لها:

تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ سياسة التعليم التي وضعتها الإدارة التربوية، فالمدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية التي تهدف إلى بناء الفرد علمياً وسلوكياً، فالمدرسة هي الميدان الذي تتكاثف فيه جهود القادة والعاملين بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

وينبغي أن تكون المدرسة بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون كذلك إلا إذا كانت إدارتها منتقاة، وهذا يعني أن تكون الإدارة المدرسية أنموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي التعاون، وإتباع الأساليب الديمقراطية. وإذا أصبحت كذلك فإنه بإمكانها إيجاد الأمة الديمقراطية(حامد،2009).

وقد أوضح عبد الحميد(2010) بعض المعايير الأساسية للإدارة المدرسية الناجحة،

وتتضمن هذه المعايير:

- القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته .
- المقدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة .

- العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه.
- الإخلاص والأمانة في العمل .
- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.
- البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم .
- مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات .
- التعرف إلى الأخطاء وتفادي تكرارها .
- العمل على تحقيق المصلحة العامة .
- التواصل مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي.

والقيادة في الإدارة المدرسية تعمل على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وقد يكون هذا التأثير إما بالتبني وقبول الأتباع للمدير قائداً، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من المقدرة على استثمار الجماعة والتأثير فيها، وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد، فيكون المدير هو القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع، ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض من القوانين والأنظمة(عايش،2009).

ويكمن جوهر القيادة في المدرسة بإشعار المعلمين وجعلهم يحسون بجو من التفاهم والتعاطف، والإسهام الحقيقي، والانتماء الفعلي للمدرسة بفعاليتها. ويتطلب النجاح في المستقبل قادة مدارس يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهرياً عما كان متوقفاً من القادة سابقاً، وذلك ليصبحوا أكثر انسجاماً مع هذا العصر وما يصاحبه من تطور متسارع(سلامة،2003). والقيادة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي يعمل كل فرد فيه بارتياح، فضلاً عن رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتعمل

في الوقت ذاته على توفير النظام والاستقرار، والحرص على التزام كل فرد فيها بالأنظمة والقوانين والتعليمات.

وتبقى المدرسة التي يسودها الجو الرسمي والتقييد التام بالقوانين والتعليمات، بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في صناعة القرارات، لذلك لا بد من إضفاء الصبغة الاجتماعية وجعل المدرسة مؤسسة اجتماعية لتتمتع بولاء أفرادها، وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم(عطوي،2004).

وتتسم المدرسة ذات البعد الأخلاقي بوجود تعاون بين الأفراد العاملين داخلها، فضلا عن وجود أهداف وقيم مشتركة، واتفاق مفاده أنه داخل سياق تلك القيم والأهداف سوف تكون هناك طرائق عديدة لتحقيق أهداف المدرسة(ديفيز واليسون وكار،2009). ويستند العمل الإداري المدرسي إلى أسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم، وتظهر هذه العلاقة بأبهى صورها في العلاقة القائمة على العدل، والتسامح، والإيثار، والعفو، ولا بد للمدير من أن يعمل ضمن إطار أخلاقي مراعيًا فيه عدة أمور أهمها(عايش،2009):

- المحافظة على مبدأ الاحترام المتبادل وحرية إبداء الرأي، فمدير المدرسة العصرية يمارس بسماة قيادية وشذرات إنسانية، فهو ينسق الجهود، ويفوض الصلاحيات، ويصلح الآخرين، ويجادلهم بالحكمة والموعظة الحسنة بعيداً عن التعصب للفكر أو الرأي.

- تقوية العلاقات مع العاملين والمجتمع المحلي، ويكون ذلك من خلال مصداقيته في التعامل مع العاملين في المدرسة، والتزامه بمساعدة المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع

- وتنفيذ الأهداف. وعليه توخي العدالة في توزيعه للمهام، وتجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرص لإبراز المواهب والمقدرات التي يتمتع بها العاملون معه.
- تحسين الكفايات التعليمية وتطويرها مهنيًا، فهو يتيح فرص التنمية المهنية لكل العاملين معه، ويحرص على التوجيه والإرشاد إذا استدعى الأمر ذلك.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فالمقدرة على إيجاد الجو الملائم لحسن سير العمل، وتشجيع العاملين بتقديم الحوافز، يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي استثارة دافعيتهم للعمل.
- تشجيع روح الابتكار والإبداع، فالمدير القائد صاحب الرؤية المستقبلية يحسن الهام الآخرين، ويدفعهم نحو التفكير المبدع، ويعمل على تفجير الطاقات المكنونة داخلهم.
- ولا بد أن يتم وضع المدونة الأخلاقية التي توضح كل نشاط يتم داخل محيط المدرسة، ويكون ذلك بوساطة مجموعة من الأفراد يعملون جنباً إلى جنب مع القائد الذي يقوم بأدوار الجمع والتمكين، وتنبثق هذه المدونة الأخلاقية من المناقشة التي تدور حول ماهية القيم والعادات الأساسية للمدرسة على نحو واضح، وتجسد في الوقت ذاته الأخلاق (ديفيز وآخرون، 2009).
- وأشارت الهدبان (2009) إلى أن نجاح المؤسسات، أو فشلها، يتوقف إلى حد كبير على تفهم مدير المدرسة لمسؤولياته، والمهام الموكلة إليه والمتابعات الجادة، والاهتمام المستمر بالمعلمين والتلاميذ، فهذه الأمور تؤدي إلى زيادة عطاء المدرسة، والارتقاء بمثالياتها وتدعيم رسالتها. ولهذا لا بد أن يتحلى مدير المدرسة بصفات حميدة، وأن يلتزم بأخلاقيات المهنة التربوية، لأنه بذلك يتمكن من غرس حب النظام والعمل في غيره، ولا يمكنه فعل ذلك كله بالقول فقط، بل عن طريق التزامه بتلك الصفات والأخلاقيات.

ويتبين مما سبق، أن قادة المدارس الأخلاقيين هم أولئك الأفراد الذين يبدون الاهتمام بالآخرين، من خلال الاتصال وبناء العلاقات الإنسانية معهم ومع المجتمع المحلي، ويتوخون العدالة في توزيعهم للمهام، ويبحثون عن الطرق التي تساعد في تنمية الأفراد، ويفسحون المجال لتبادل الأفكار وحرية إبداء الرأي، وهم مقتدرون على ممارسة دور القدوة للآخرين.

### سلوك المواطنة التنظيمية

إشتمل الأدب النظري المتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية على مفهوم المواطنة بشكل عام، ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأبعاده، وأهم العوامل المعززة لممارسة هذا السلوك، فضلاً عن علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المتغيرات.

إن انتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، جعل الموارد البشرية من أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد المقدر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد في استغلال الفرص، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة (السالم، 2009). وتتبع أهمية الفرد في المنظمة من خلال الدور الذي يباط به والمهام التي يقوم بها، إذ تقوم الإدارة بتوظيف الطاقة الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة المنظمة ومصحتها وإنتاجيتها، وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة (الكالدة، 2008).

### المواطنة

لقد لفتت مسألة المواطنة نظر الباحثين والتربويين وأصحاب الرأي في التربية والثقافة في المجتمع العربي، وذلك لما لها من أثر بالغ في تشكيل بنية المجتمع العربي وهويته الثقافية

الأصيلة، فأصبحت المواطنة بذلك ضرورة أخلاقية واجتماعية وعلمية. والتأكيد على قيمة المواطنة من شأنه أن يحقق الشعور بالأمان والاستقرار والخروج من إطار التبعية إلى إطار مبادئ وقيم تعيها الذات وتمثلها قبل انخراطها واندماجها في الجماعة الوطنية(منصور،2009).

اشتقت كلمة المواطنة من لفظة الوطن، الذي يضم أبناءه بلا استثناء، وهي عبارة عن رابطة مقدسة تربط الوطن بالمواطن. وتعد المواطنة كمفهوم اجتماعي سياسي متنوع الأبعاد، ويتأثر بمستوى النضج الفكري والتطور الحضاري والقيم المتوارثة. وأساس المواطنة الحقنة هو الانتماء، والاهتمام بالصالح العام، والابتعاد عن الفردية، وهناك حقوق وواجبات تنظم العلاقات بين الطرفين(ناصر،2003).

وتعنى المواطنة الصالحة بنشاط الإنسان وأعماله التي تمس الآخرين في المجتمع، وتتضمن إدراك كل شيء تقتضيه شرائح المجتمع ونظمه ولوائحه وتقاليد، فضلاً عن الواجبات الكثيرة التي لا تنص عليها القوانين، ولكنها تترك لضمائر الأفراد والمواطنين وأحاسيسهم، وما لديهم من مدركات ومفاهيم بأهمية المواطنة والمشاركة المجتمعية الفعالة بالمجتمع. وترتبط صفات المواطن الصالح كل الارتباط بالمثل والقيم التي يؤمن بها، وبالفلسفة الاجتماعية والتعليمية والسياسية والثقافية التي يدين بها ويرأها أساسية في حياة المجتمع وصلاحه(منصور،2009). ولا تحتاج المواطنة الفعالة في المنظمات إلى المقدرة على إتمام العمل وحسب، بل تستدعي تطبيق القوانين والقواعد المنزمية بشكل يتوافق مع اهتمامات السياسات العامة في الدولة(Espejo,2011).



## سلوك المواطنة التنظيمية

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ويتم تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، ولعل الموارد البشرية هي أحد أهم هذه الموارد، فلا بد من استثمار العنصر الإنساني لضمان نجاح المنظمة وتقدمها وازدهارها. والتغيرات الكبيرة التي يشهدها العصر الحالي، تفرض مجموعة من التحديات التي تتطلب ضرورة تحسين الأداء وتطويره، إذ أن تحسين الأداء وتطويره أصبح ميزة تنافسية تسعى المنظمات للوصول إليها. ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بالعنصر الإنساني، والتحكم بسلوكه من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فقد أكد روبينز (Robbins, 2001) أن رغبة المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الأداء تتطلب وجود أفراد عاملين يؤدون أكثر من واجباتهم الوظيفية الاعتيادية.

وأشارت السحيمات (2007) إلى أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتصل بأنماط سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة، بشكل يعزز من فاعلية الأداء وتحقيق تميز يفوق نجاح الجهات الرسمية وتميزها.

وعرفت شربتجي (2006) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، ورغبة منه وإرادة، ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي، إنما هو التزام أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية. أما روبينز (Robbins, 2001) فعرفه بأنه السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءاً من المتطلبات الوظيفية الرسمية ويؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

وعرفه سوماك وزهفي (Someck & Zahavy, 2000) بأنه ذلك السلوك الذي يتعدى متطلبات الدور الرسمي ويكون موجهاً نحو الفرد أو المنظمة من أجل تعزيز الأهداف التنظيمية.

وعرفه المعايطه (2005) بأنه سلوك فردي تطوعي، نابع من المبادرة الذاتية، ولا توجد له علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة مع متطلبات الوظيفة الرسمية، ويسهم هذا السلوك في زيادة فاعلية المؤسسة.

وعرفه كل من وآخرون (Organ, et.al, 2006) بأنه سلوك وظيفي يتجاوز حدود الواجبات الوظيفية، يؤديه الفرد طواعية، ولا تنص قوانين الحوافز الرسمية في المنظمة بمكافأة الفرد على ممارسته لهذا السلوك.

وأوضح كل من مكشين وجلينو (Mcshane & Glinow, 2009) أن المواطنة التنظيمية هي أحد أنماط السلوك في المنظمات، والتي تعبر عن الأنماط السلوكية التي تمتد إلى ما وراء الواجبات الرسمية للأفراد العاملين، وإنجازهم العمل على نحو يتجاوز متطلبات أداء الدور المكلفين به، فهم يساعدون بعضهم بعضاً، ويندمجون بفاعلية مع النشاطات التنظيمية، ويتجنبون الصراعات غير الضرورية.

ومن خلال التعريفات المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية ، يتبين أنه سلوك يقوم به الفرد طواعية دون أن تفرضه عليه المتطلبات الوظيفية الرسمية، ولا ينتظر من ورائه المكافأة، وهو يزيد من فاعلية المنظمة لأنه يمثل استثماراً فعالاً لرأس المال الفكري.

## أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أشار كوپمان (Koopman,2003) إلى وجود خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: الإيثار، والمجاملة واللفظ(الكياسة)، والروح الرياضية، والضمير الحي، وفضيلة المواطنة، وأكد على أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه الأبعاد موجودة في آن واحد وإنما قد يوجد بعضها ويختفي بعضها الآخر.

وأشارت شربتجي(2006) إلى أن النموذج الخماسي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شمولية، نظراً لأنه يمثل كافة جوانب الأنماط السلوكية للمواطنة التنظيمية، وقد اعتمده العديد من الباحثين في هذا المجال، ويشتمل هذا النموذج على الأبعاد الآتية:

- الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف إلى أساليب وطرق انجاز مهماتهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.
- الكياسة: وهي تعكس درجة إسهام الفرد في منع مشكلات العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف إلى آرائهم قبل اتخاذ القرارات والأفعال.
- الروح الرياضية: وتعكس درجة إسهام الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، فضلاً عن استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر.

- الطاعة العامة (الامتثال): وتتعلق بالجانب النفسي للفرد في تقبل الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للعمل وسياسات دائرة العاملين، وينعكس ذلك في درجة حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحدد، والإسراع في انجاز المهمات الموكلة إليه، واحترام قواعد المنظمة وإجراءاتها وقوانينها، والحرص على مواردها.
- فضيلة المواطنة: وتتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا على أمن المنظمة، ودرجة حرص الفرد على تتبع التطورات التقنية في مجال عمله، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة، وتقديم الاقتراحات البناءة، والمبادرة بمشروعات التحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل.

#### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتجسد أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين ميزة تنافسية، فتحقيق التميز في أداء المنظمة الحديثة لا يمكن أن يكون نتيجة امتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يعتمد في المقام الأول على مقدرتها في توفير نوعيات خاصة من العاملين المقتدرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (السالم، 2009).

وقد أثبتت الدراسات أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بمستويات مرتفعة لها أثرها الايجابي على مناخ المنظمة، وبالتالي على نجاحها وتميزها (Chen, & Chung, 2007)، وتتبع أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة والتي يمكن تلخيصها كالآتي (العامري، 2002):

- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة.

- المساعدة في تخفيض حاجة المؤسسة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية في المؤسسة.

- الإسهام في تحسين مقدره المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

كما وتتبع أهمية ممارسة الأنماط السلوكية للمواطنة التنظيمية من الآثار الإيجابية، التي يمكن أن تظهر على المنظمة، فقد لخص بعض الباحثين بعض الآثار الإيجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يأتي(الكردي،2011) :

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررأ أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.

- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفقده العمل الروتيني.

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.

- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.

- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.

- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.

- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.

- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

### العوامل المعززة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الانجازات والفاعلية، لا بد من تعزيز هذا السلوك، فهو بديل قابل للتطبيق يعزز أهمية الموارد البشرية في الأوقات التي تقتضي إنجاز كثير من المهمات، ولا تتجاوز تكلفة هذا التعزيز سوى الحاجة إلى تزويد الموارد البشرية بالتنشئة والتنظيم والتدريب (Divina,2010).

وقد حددت الشمايلة(2004) مجموعة من العوامل المعززة لهذا السلوك، وبالشكل الآتي:

- العوامل الشخصية الإيجابية: وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة. أما التعهد الفعال، فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف، كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية. وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين تنتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

- العوامل الموقفية المدركة، وتشمل قيم العمل، وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الأفراد، واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء. أما خصائص العمل، وبخاصة المحفزة منها كالعمل ذي المعنى، والاستقلالية، والتغذية الراجعة،

فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

- عوامل المركز الوظيفي، وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة، تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس على شكل أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العالية يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال، فضلاً عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي.

### العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات

فيما يأتي عرض للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومتغيرات: العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والقيادة الإدارية:

#### 1- العدالة التنظيمية

إن موضوع العدالة التنظيمية من موضوعات السلوك التنظيمي التي حظيت باهتمام كبير لاحتوائها على قيم العدالة والمساواة والتي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تساعد في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات (المعاينة، 2005). وأشار الحنيطي (2003) إلى أن غياب العدالة والموضوعية بين العاملين يؤدي إلى حدوث صراع قيمي بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

وأوضح المعاينة (2005) أن تقييم العاملين للمخرجات بأنها عادلة، يحتمل أن يبادلوها بالمثل، ويكون ذلك من خلال أداء سلوك يتعدى الدور الرسمي لتحقيق أهداف مؤسستهم،

وقد تكون هذه العدالة توزيعية، والتي قد يؤدي غيابها إلى حدوث توتر لدى العامل ينتج عنه خفض لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكون إجرائية تعتمد على قناعة العامل بالعدالة التوزيعية في توزيع المكافآت، وقد تكون تفاعلية تشير إلى عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل. وان إدراك العدالة التنظيمية بجميع أشكالها من قبل العاملين قد يترجم إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

## 2- الرضا الوظيفي

يعكس الرضا الوظيفي اتجاه الفرد نحو العمل سواءً أكان إيجابياً أم سلبياً، ويتكون هذا الاتجاه نتيجة للتأثر بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية. وأشارت شربتجي (2006) إلى أن الرضا الوظيفي يتخذ الشكلين الآتيين:

- الرضا الداخلي (العاطفي): وهو يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، ويركز فيما إذا كانت الوظيفة تثير مشاعر إيجابية لدى الفرد.
  - الرضا الخارجي (الإداري): وهو يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف العمل، وذلك من خلال مقارنة أوضاع الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة.
- كما أوضحت أن للرضا الوظيفي عدة أبعاد، ومنها: الرضا عن محتوى العمل، والرضا عن الإشراف، والرضا عن سياسات الترقية، والرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية.
- وقد أورد باتمان و أورغان (Bateman & Organ, 1983) عدة أسباب لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والأنماط السلوكية للمواطنة التنظيمية، ومنها: العلاقة القوية بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد، وبين استعداده لممارسة الأنماط السلوكية المفيدة، وفي تفسير آخر استند إلى نظرية التبادل الاجتماعي، وهو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس درجة الفائدة العائدة عليهم من المنظمة بالدرجة التي يكونوا فيها راضيين عنها.



## 3- القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل التي تؤثر في البيئة المنظمة، وفي بناء قيم المنظمة ومبادئها وثقافتها. وهي تؤثر تأثيراً بالغاً في أنماط سلوك العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك في أن للممارسات التطوعية التي يقوم بها القادة انعكاساتها المباشرة على القيم والأنماط السلوكية للعاملين الذين يستلهمون توجيهه والإرشاد منهم (العامري، 2003).

وأشارت الخلايلة (2010) إلى أن من أكثر النماذج القيادية التي دعت إلى تلك الأنماط السلوكية هو نموذج القيادة التحويلية، الذي حاز على اهتمام واسع وملحوظ من قبل الباحثين. وتعد القيادة التحويلية من أهم النماذج الفاعلة في المنظمات، فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية الانجازات المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية، والسعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

وأشار فيذر (Feather, 2004) إلى أنه يمكن تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود فرص للتغيير وتنمية المهارات، والتي لابد للقائد من توفيرها للاتباع. ويتضح مما سبق أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي، يمارسه الفرد العامل إضافة لمتطلبات الدور الرسمي المنوط به، وهو سلوك يتأثر بعدة متغيرات سواء أكانت عوامل شخصية أم تنظيمية، وتتبع أهميته من أثره الإيجابي الواضح في فاعلية المنظمة.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة :

في حدود اطلاع الباحثة على الدراسات العربية و الأجنبية ، المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ، وأخرى متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية :

أجرى أحمد (2006) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين و المعلمات ، و تكونت عينة الدراسة من (396) معلماً و معلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عمان ، ومن خلال النتائج التي توصل إليها ، أشار إلى أن من مقومات أي مهنة هو وجود دستور أو ميثاق أخلاقي مهني ، و إذا كانت الأخلاق المهنية ضرورية لكل فرد يعمل في مهنة ما ، فإنها أكثر تأكيداً و ضرورة لمن يعمل في مهنة التعليم و ذلك بسبب مكانتها و أثرها في المجتمع ، و أن هناك نوعاً من التباين بين سلوك العديد من مديري المدارس و بين دورهم التربوي المأمول مما انعكس سلباً على العملية التربوية و الإدارية في المدارس .

و أجرت الخضيرات (2007) دراستها المعنونة "مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي". وقد هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الإيمانية التي تركز على القيم الأخلاقية الجوهرية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة

الالتزام التنظيمي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (150)مديرا و مديرة و (350)معلماً و معلمة في محافظة الزرقاء . وأشارت النتائج إلى أن عالم اليوم بحاجة إلى قيادة مستندة إلى قاعدة صلبة من المعارف و المفاهيم ، و منظومة من القيم و الاتجاهات تشكل الأبعاد البنائية للإنسان المؤمن . و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإيمانية و كل مجال من مجالاتها و الالتزام التنظيمي، و أثبتت أثر القيادة الإيمانية في متغيرات مختارة مثل الرضا الوظيفي و التمكين الوظيفي و الروح المعنوية .

و في دراسة استكشافية أجراها جود أنف (Goodenough,2008) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " Ethical leadership, values, congruence and workplace deviance"، القيادة الأخلاقية، و القيم، و الانسجام، و انحراف درجة العمل". و هدفت إلى تعرف المقدر على الفهم الأفضل للقيادة الأخلاقية و تطابقها مع القيم المدركة لدى الموظفين و انحرافات السلوك لديهم ، و تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من مستويين ( مستوى الفرد و مستوى الجماعة ) ، و أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أية علاقات إحصائية ما بين القيادة الأخلاقية و تطابق القيم و انحرافات السلوك ، و أن مفهوم ثقافة المنظمة أو مناخ المنظمة وثيق الصلة بمستويات التحليل التنظيمية ، و هذا ما يساعد في فهم ما يحدث في المنظمات عندما تضطر مجموعات الثقافات الفرعية للعمل مع بعضها بعضاً .

و في دراسة أجرتها الهدبان (2009) بعنوان "درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى". وقد هدفت التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة من وجهة نظرهم و من وجهة نظر

معلميهم، و تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى و البالغ عددهم (203) مديراً و مديرة ، و من أربعة معلمين لكل مدرسة و البالغ عددهم (812) معلماً و معلمة ، و تم تطوير استبانة لقياس درجة التزام المديرين بأخلاقيات المهنة ، و أسفرت الدراسة عن أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الأساسية لمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين و المعلمين قد وقعت ضمن درجة الالتزام المرتفعة في جميع مجالات الدراسة . و أشارت إلى أن أهمية البعد الأخلاقي للإداري تشكل محوراً أساسياً يجب العناية به عند استقطاب إداريي المستقبل و تربيتهم ، و أن أخلاقية الفرد لا تتحقق بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقية ، إنما تتم بلورة بعد الفرد الأخلاقي عبر سبل تربوية سليمة تزرع فيه ، و تنمي عدة مفاهيم و قيم و اتجاهات ايجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي .

و أجرى بورز ( Bowers, 2009 ) دراسته المعنونة " Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers "، "العلاقات بين سلوك القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية كما يدركها المعلمون"، و قد هدفت إلى استقصاء العلاقة ما بين ممارسة القيادة الأخلاقية و مستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين ، و تكونت عينة الدراسة من (209) مربين يخضعون لمقررات تربوية تأهيلية في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة ، و استخدمت الملاحظة أداة قياس للقيادة، و بعد أربعة أسابيع من الملاحظة تم التوصل إلى نتائج كشفت عن وجود علاقة قوية ما بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية و الكفاءة الجماعية للمعلمين، كما أكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل

تؤثر في تلك الكفاءة و كان في مقدمتها خصائص المعلمين و طبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أم خاصة .

و في دراسة استكشافية أجرتها ليجولت ( Legault , 2010 ) بعنوان " Becoming an ethical leader "، "لكي تصبح قائداً أخلاقياً"، هدفت إحرار فهم أفضل للعمليات التطويرية من أجل قائد أخلاقي، و تكونت عينة الدراسة من (14) قائداً تربوياً من الولايات المتحدة الأمريكية باستثناء قائد تربوي واحد من أثيوبيا ، و اقترحت نتائج الدراسة سبعة موضوعات تصف القائد الأخلاقي وتتضمن الإدراك الذاتي و النظرة الشمولية الواسعة و القيام بالعمل بالفطرة و التعهد بمواصلة التطوير و الجوهر الروحي و الديني و البحث عن البيئة التي تتلاءم و القيم والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب .

و أجرى كاوتشر ( Kaucher , 2010 ) دراسة بعنوان " Ethical decision making and effective leadership "، "صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة. وقد هدفت التعرف إلى العلاقة ما بين القيادة الفعالة و صنع القرار الأخلاقي"، و قد تم جمع المعلومات من (168) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات و كليات في جنوبي كاليفورنيا، ومن خلال وجهات النظر المستتبطة أظهرت النتائج أن هناك علاقة متبادلة قوية ما بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي ، وكان الصدق و الاستماع و الجدارة و الكفاية و الأهلية و الإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة . و قد وجدت هذه الدراسة أن الصدق و الأمانة و الاستقامة هي السمات الأهم من حيث درجة توافرها لدى القائد من وجهة نظر العاملين .

و أجرى الشريفي والتتح (2011) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"، وهدفت

إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

و أجرى مكمانوس (McManus, 2011) دراسته النوعية المعنونة "الأخلاقية،

"The relationship between ethical leadership, attachment orientation and gender in organizations"، "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والتوجه نحو الارتباط، والجنس في المنظمات". وقد هدفت التعرف إلى العلاقة ما بين الاختلافات في التوجه للارتباط و الجنس من جهة و بين توقع القيادة الأخلاقية من جهة أخرى . و تكونت عينة الدراسة من (45)مرؤوسا و (33) قائدا في مواقع قيادية مختلفة في الولايات المتحدة، ولا تقل خبرتهم عن ستة أشهر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها : أن أولئك الذين يصنفون على أنهم متوجهون نحو الاطمئنان و الثقة و الأمن قد أحرزوا نقاطا أكثر في مقياس القيادة الأخلاقية من أولئك الذين يصنفون على أنهم متوجهون نحو التجنب و القلق. وأشارت الدراسة إلى أن محصلة التفاعل ما بين الجنس و التصنيف حسب التوجه للارتباط يؤثر في متوسط النقاط التي يحرزها أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية .

وأجرى فنج (Feng,2011) دراسة بعنوان " A study on school leaders ethical orientations in Taiwan"، "التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان"، هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من

(573) قائد مدرسة في تايوان، وبينت نتائج الدراسة أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، وأوضحت كذلك أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان تعتمد على الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

وأجرى بيج بي (Big Bee,2012) دراسة بعنوان " Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership"، القيم الشخصية، والمبادئ المهنية الأخلاقية، والمعضلات الأخلاقية في قيادة التعليم الخاص"، وهدفت في المقام الأول التعرف إلى كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الأخلاقية في هذا الحقل، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وتكونت من (10000) معلم في التعليم الخاص في الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة تعليق المديرين بأنه لم يتم تدريبهم بالشكل الكافي والجيد للتعامل مع المعضلات الأخلاقية، والتوصل إلى أن المبادئ المهنية الأخلاقية تتحكم في عملية صناعة القرار على مستويي الأفراد والجماعات الديناميكية.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية :

أجرى ديباولا وهوي (Dipaola & Hoy, 2005) دراستهما المعنونة " Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students"، "المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وإنجاز طلاب المدارس الثانوية". وقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس و مستوى تحصيل طلبة المرحلة الثانوية ، و تكونت عينة الدراسة

من (97) معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (15) مدرسة ثانوية في ولاية أوهايو .  
و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تحصيل الطلبة في الاختبارات المقننة و  
درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

و أجرت تشانن موران (Tschanan - Moran , 2003) دراسة بعنوان "Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust"، تعزيز المواطنة التنظيمية في القيادة التحويلية للمدرسة،  
والثقة". وقد هدفت إلى تشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة التحويلية و  
الثقة في المدارس المتوسطة في المملكة المتحدة ، وتكونت عينة الدراسة من (1033)  
معلما تم اختيارهم من (55) مدرسة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى الكشف عن مجموعة  
من العوامل التي تسهم في تشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من جهات نظر  
المعلمين ، و كان أهمها : وصول المعلمين إلى أماكن العمل و حضور الاجتماعات في  
الوقت المحدد و انخفاض معدلات غياب المعلمين .

و أجرى المعاينة (2005) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية  
العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم". وقد  
هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة  
التنظيمية من وجهة نظر المعلمين و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من  
وجهة نظر المديرين ، والتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات  
المعلمين لسلوك العدالة التنظيمية و تقديرات المديرين لسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم  
وفقا لمتغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي . و تكونت عينة الدراسة التطبيقية  
العشوائية من (72) مديرا و مديرة و (1010) معلما و معلمة ، و توصلت الدراسة إلى



عدة نتائج كان أهمها هو وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، و درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر مديريهم.

وأجرى الزهراني ( 2006 ) دراسته المعنونة "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس". وقد هدفت إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين في مدينة جدة ، و تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين و البالغ عددهم ( 393 ) مديرا فضلا عن عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس بلغ عددهم ( 964 ) معلما ، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها : عدم وجود علاقة ارتباطيه - و إن وجدت فهي ضعيفة - بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة و رؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

وأجرت السحيمات (2007) دراسة بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي". واشتملت عينة الدراسة على (300) مدير و مديرة و (300) معلم و معلمة ، و استخدمت الدراسة أداتين للقياس ، مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي صممه (نايهوف و مورمان ) بعد ترجمته للغة العربية و تكييفه للبيئة الأردنية ، و مقياس الأداء الوظيفي الذي طورته السحيمات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.05 \leq \alpha)$  بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن و مستوى أدائهم الوظيفي .

و في دراسة أجراها شيفول وآخرون (Shaiful, et.al , 2010) بعنوان "Organizational citizenship behavior as a predictor of student academic achievement"، "سلوك المواطنة التنظيمية كمؤشر للتنبؤ بالإنجاز الأكاديمي للطلبة". وقد هدفت لاختبار العلاقة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل المحاضرين كأحد عناصر استراتيجيات التدريس و بين الانجاز الأكاديمي للطلبة. وتكونت عينة الدراسة من (196) طالبا في أحد معاهد التعليم العالي العامة في ماليزيا، وكشفت نتائج الدراسة عن أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و المتمثلة بالإيثار والطف والمجاملة والوعي لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الانجاز الأكاديمي للطلبة و أكدت الدراسة على أن هذه الأبعاد لها دور في تحسين الحافز للتعليم و تعد من الأنماط السلوكية المهمة الواجب ممارستها من قبل المحاضرين.

وأجرت الخلايلة (2010) دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها"، وهدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلما ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجمعة، وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بأربعة أبعاد هي: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة. بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة.

و أجرى الشريفي (2011) دراسة بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة". وقد هدفت إلى تعرف سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن ، و فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تعزى لمتغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي و الوظيفة ونوع المدرسة، و تكونت عينة البحث من (30) مديرا و مديرة و (150) معلما و معلمة تم اختيارهم عشوائيا . و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها : أن معلمي المدارس الثانوية في الأردن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة ، سواء من وجهة نظرهم ، أم من وجهة نظر مديريهم ، أم الاثني معا .

وأجرى كوبر (Cooper,2011) دراسة بعنوان " Collective efficacy, organizational citizenship behavior and schools effectiveness in Alabama public high schools"، "الفعالية الجماعية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وفعالية المدارس الثانوية العامة في ألاباما"، وهدفت الدراسة إلى اختبار مدى إسهام الفعالية الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية في فعالية المدرسة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا من (1859) معلما موزعين على (45) مدرسة ثانوية عامة في ألاباما. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة بين الفعالية الجماعية وفعالية المدرسة، فضلاً عن عدم وجود إسهام فريد من نوعه لسلوك المواطنة التنظيمية في فعالية المدرسة.

The educational administrator: " دراسة بعنوان (Nolley,2011) وأجرى نوللي  
 A correlation study of emotional intelligence citizenship behavior in a  
 "proprietary university"، " الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة  
 الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى تحري العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري المناطق  
 التعليمية ومدى إدراكهم لسلوك المواطنة التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (933)  
 مديراً ومروؤسيهم في الولايات المتحدة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية  
 موجبة بين الذكاء العاطفي وإدراك سلوك المواطنة التنظيمية.

An " وفي دراسة أجراها يعقوبي وآخرون (Yaghoubi ,et.al, 2011) بعنوان " An  
 analysis of correlation between organizational citizenship behavior  
 and emotional intelligence"، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء  
 العاطفي". وقد هدفت التعرف إلى مدى العلاقة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و  
 الذكاء العاطفي لدى الأتباع ، و تكونت عينة الدراسة من (114) فردا يمثلون (57) زوجا  
 من المديرين و مشرفيهم . و كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية  
 بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المتمثلة بالإيثار و الوعي و الميزة المدنية ،  
 وبين الذكاء العاطفي لدى الأتباع .

#### خلاصة الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها و الأجنبية ما يأتي :

- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى حصر المبادئ و القواعد الأخلاقية في ميدان التربية و التعليم و التعرف إلى مدى التزام المديرين بها في مواقع ممارساتهم العملية ، كما في دراسة الهدبان (2009) .
- وهدفت دراسات أخرى إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس كما في دراسة فنج (Feng,2011).
- كما هدفت بعض الدراسات إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية و مستويات الكفاءة الجماعية في المدارس كما في دراسة بورز (Bowers,2009) .
- هدفت بعض الدراسات إلى تعرف سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كما في دراسة الشريفي (2011).
- و هدفت دراسات أخرى إلى تعرف علاقة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المتغيرات مثل :
- الإنجاز الأكاديمي للطلبة كما في دراسة شيفول و آخرون ( Shaiful, et.al, ) (2010) . وفعالية المدرسة كما في دراسة كوبر (Cooper,2011).
- الذكاء العاطفي كما في دراسة يعقوبي و آخرون ( Yaghoubi, et.al , 2011 ) ، ودراسة نوللي (Nolley,2011).
- الأداء الوظيفي كما في دراسة السحيمات (2007) .
- تناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات مختلفة لها أثرها في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، مثل :
- درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية كما في دراسة المعايطه (2005) .

• درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كما في دراسة الخلايلة (2010).

- استخدمت بعض الدراسات السابقة مقياس ( نايهوف و مورمان ) كأداة لقياس درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، كما في دراسة المعايطنة (2005) و دراسة السحيمات (2007) .

- لم تعثر الباحثة على دراسة سابقة تناولت مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، و بهذا تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

و قد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة دراستها و تحديد كيفية اختيار العينة وتطوير أداة الدراسة ، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج هذه الدراسة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، فضلاً عن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات، وكما يأتي:

#### منهج البحث المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة منهج البحث المسحي الارتباطي الذي يعد الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، واستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة عمان للعام الدراسي (2011/2012) والبالغ عددهم (3764) معلماً ومعلمة، منهم (1747) ذكور، و(2017) إناث، وفق الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام (2011/2012)، والجدول (1) يوضح ذلك.

#### الجدول (1)

توزع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في عمان على مديريات التربية والتعليم.

المجموع	أعداد المعلمات	أعداد المعلمين	مديريات التربية والتعليم
1007	487	520	عمان الأولى
398	218	180	عمان الثانية
638	382	256	عمان الثالثة
881	478	403	عمان الرابعة



499	260	239	عمان الخامسة
182	108	74	البادية الوسطى/الجيزة
159	84	75	البادية الوسطى/الموقر
3764	2017	1747	المجموع

### عينة الدراسة

تم تحديد عدد أفراد عينة الدراسة باستخدام جدول تحديد حجم العينة لكرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan,1970) ، وقد بلغ عدد أفراد العينة حسب هذا الجدول (351) معلما ومعلمة، منهم (163) ذكور، و(188) إناث، يمثلون نسبة مقدارها (9%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة عمان، والجدول (2) يوضح ذلك.

### الجدول(2)

توزع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في عمان.

المجموع	أعداد المعلمات	أعداد المعلمين	مديرية التربية والتعليم
93	45	48	عمان الأولى
37	20	17	عمان الثانية
60	36	24	عمان الثالثة
83	45	38	عمان الرابعة
46	24	22	عمان الخامسة
17	10	7	البادية الوسطى/الجيزة

15	8	7	البادية الوسطى/الموقر
351	188	163	المجموع

### أداتا الدراسة

للتعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تم تطوير استبانة القيادة الأخلاقية، واعتماد استبانة أورغان (Organ) لسلوك المواطنة التنظيمية بعد ترجمتها إلى اللغة العربية.

### أداة الدراسة الأولى: استبانة القيادة الأخلاقية:

قامت الباحثة بتطوير استبانة القيادة الأخلاقية وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة مثل: دراسة أحمد (2006)، ودراسة عقلان (2006)، ودراسة الهدبان (2009)، ودراسة الشريفي والتتح (2011). وتضمنت هذه الاستبانة أربعة مجالات هي:

- 1- مجال الصفات الشخصية الأخلاقية: ويتضمن هذا المجال (12) فقرة إيجابية باستثناء الفقرة (12) التي كانت سلبية، وعليه فقد تم إعطاؤها درجات معكوسة، وتوضح فقرات هذا المجال بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة ليكون شخصاً أخلاقياً، وتؤهله في الوقت ذاته لتمثيل دور القدوة أمام المعلمين.
- 2- مجال الصفات الإدارية الأخلاقية: ويتضمن هذا المجال (13) فقرة تمثل مقدرة مدير المدرسة على القيام بالوظائف الإدارية ضمن إطار أخلاقي يراعي فيه تطبيق القوانين

والأنظمة المعمول بها، وعدم إغفال الموضوعية عند اتخاذ القرارات الإدارية، ويكون ذلك بهدف تحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من رسالتها.

3- مجال صفات العمل بروح الفريق: ويتضمن هذا المجال (7) فقرات تمثل دور المدير في دعم العمل بروح الفريق بين المعلمين من أجل الوصول إلى الأداء المتميز، ويكون ذلك من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في إعداد رسالة المدرسة، وصناعة القرارات من خلال الحوار البناء، وهذا بدوره ينمي الإحساس بالمسؤولية لديهم فيدفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي أسهموا في وضعها.

4- مجال صفات العلاقات الإنسانية: ويتضمن هذا المجال (11) فقرة، وتعكس هذه الفقرات حرص مدير المدرسة على إدامة العلاقات المتبادلة مع المعلمين والتي تتسم بالمودة والاحترام والتواضع والتي تزيد من تأثيره فيهم، وهذه بدورها تؤدي إلى تقديرهم له وبالتالي زيادة الولاء له والذي ينعكس ضمناً على ولائهم لمدرستهم، وحرصهم الدائم على استمراريتها والوصول بها إلى أعلى مستويات الإنجاز.

#### **أداة الدراسة الثانية: إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية:**

قامت الباحثة بترجمة إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية التي أعدها أورغان (Organ) إلى اللغة العربية، والتي تم الحصول عليها من دراسة ليشور (LeShore, 2005) وذلك لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بعد أن تم إجراء بعض التعديلات عليها لتلائم المؤسسة التربوية المقصودة بهذه الدراسة وهي المدرسة الأردنية.

وتتضمن هذه الأداة خمسة مجالات تتمثل بما يأتي:

- الإيثار (Altruism): يتضمن هذا المجال (5) فقرات تمثل الأنماط السلوكية الطوعية التي يقوم بها مدير المدرسة لمساعدة المعلمين في إنجاز مهماتهم، وتقديم المساعدة للجدد منهم، ومساعدة الذين تغيّبوا في إتمام أعمالهم المترجمة.
- الكياسة (Courtesy): يتضمن هذا المجال (3) فقرات تعكس مستوى حرص مدير المدرسة على احترام حقوق المعلمين، والتعرف إلى آرائهم قبل اتخاذ القرارات.
- الامتثال (Generalized Compliance): يتضمن هذا المجال (4) فقرات تعكس مستوى التزام مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة والقواعد، وحرصه على الحضور للعمل وفي الوقت المحدد.
- الروح الرياضية (Sportsmanship): يتضمن هذا المجال (5) فقرات تعكس مستوى تحمل مدير المدرسة لأية متاعب قد تواجهه في العمل، ومستوى تقبله للتغييرات التي تقدمها الإدارة العليا، والتفكير بمشكلات الآخرين والمحاولة في إيجاد حلول لها دون تدمير. وكانت جميع فقرات هذا المجال سلبية، لذلك تم إعطاؤها درجات معكوسة.
- فضيلة المواطنة (Civic Virtue): يتضمن هذا المجال فقرتين تمثل مستوى حرص مدير المدرسة على الحفاظ على استقرار المدرسة من خلال الاستمرارية في حضور الاجتماعات والمشاركة فيها، والبقاء على اطلاع دائم بالتطورات في المدرسة.

### صدق أداة الدراسة الأولى

للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى "إستبانة القيادة الأخلاقية"، تم استخدام صدق المحتوى، إذ قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (13) محكماً من الخبراء والمختصين

التربويين في العلوم التربوية، في الجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية، وذلك للتأكد من درجة صلاحية الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، وإبداء الرأي في أية تعديلات يرونها ضرورية على الفقرات من حيث الإضافة أو الحذف أو انتماؤها للمجال والملحق (3) يبين ذلك. وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم، والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة. وقد عدت موافقة المحكمين على الفقرات بنسبة (85%) فأكثر مؤشراً على صدق كل فقرة، واستقرت استبانة القيادة الأخلاقية بصيغتها النهائية على (43) فقرة بعد حذف ثلاث فقرات تضمنتها الصيغة الأولية للاستبانة. والملحق (1) يبين الأداة بصيغتها الأولية، والملحق (4) يبين الأداة بصيغتها النهائية.

### ثبات أداة الدراسة الأولى

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى "استبانة القيادة الأخلاقية" فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، إذ بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.91)، وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات. والجدول (3) يبين ذلك.

#### الجدول (3)

قيم معامل الثبات لمجالات استبانة القيادة الأخلاقية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1	الصفات الشخصية الاخلاقية	0.90
2	الصفات الإدارية الاخلاقية	0.76

0.84	صفات العمل بروح الفريق	3
0.91	صفات العلاقات الإنسانية	4
0.91	الدرجة الكلية	

### صدق أداة الدراسة الثانية

للتأكد من صدق أداة الدراسة الثانية "إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية"، تم استخدام صدق المحتوى، إذ قامت الباحثة بترجمة الأداة إلى اللغة العربية وإجراء بعض التعديلات عليها لتلائم المؤسسة التربوية المقصودة بهذه الدراسة وهي المدرسة، وعرضها على (13) محكما من المحكمين الخبراء والمختصين التربويين في العلوم التربوية، في الجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية. وبيّن الملحق (3) أسماء المحكمين وأماكن عملهم وتخصصاتهم، وذلك للتأكد من صحة الترجمة، ووضوح فقرات الاستبانة، وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه.

وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة، وعدت موافقة المحكمين بنسبة (85%) فأكثر مؤشراً على صدق كل فقرة، واستقرت استبانة سلوك المواطنة التنظيمية بصورتها النهائية على ما هي عليه دون إضافة أو حذف أي فقرة من فقراتها المكونة من (19) فقرة. والملحق (2) يبين الأداة بصيغتها الأولية، والملحق (5) يبين الأداة بصيغتها النهائية.

## ثبات أداة الدراسة الثانية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية "إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية" فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، إذ بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.89)، وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات. والجدول (4) يبين ذلك.

### الجدول (4)

قيم معامل الثبات لمجالات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1	الإيثار	0.93
2	الكياسة	0.88
3	الروح الرياضية	0.71
4	الامثال	0.82
5	فضيلة المواطنة	0.86
	الدرجة الكلية	0.89

## إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة. والملحق (6) يوضح ذلك.

- الحصول على كتاب موافقة من وزارة التربية والتعليم الأردنية موجه إلى مديريات التربية والتعليم في عمان لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق الاستباننتين. والملحق (7) يوضح ذلك.
- الحصول على كتاب موافقة من مديريات التربية والتعليم لمناطق عمان الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة، ولواء الجيزة، ولواء الموقر، لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق الاستباننتين، والملحقات من (8) إلى (14) توضح ذلك.
- توزيع استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية على أفراد عينة الدراسة بعد مقابلة أغلب مديري المدارس المشمولة لشرح الهدف من الدراسة، وقد أرفقت مع الأداتين تعليمات الإجابة، وقامت الباحثة بمقابلة العديد من أفراد العينة للإجابة عن أية استفسارات يطرحونها.
- جمع الاستبانات من قبل الباحثة بعد الانتهاء من تعبئتها، وكانت نسبة الاسترجاع (100 %) إذ تم توزيع (351) استبانة وتم استرجاعها كاملة.
- استغرقت فترة تطبيق الدراسة (21) يوماً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011/2012.
- تم جمع الاستبانات وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدمت حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.



- تم تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين  
باعتتماد المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يتراوح:

- مستوى الممارسة المنخفض من (1) إلى (2.33).
- مستوى الممارسة المتوسط من (2.34) إلى (3.67).
- مستوى الممارسة المرتفع من (3.68) إلى (5).

- تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه  
الدراسة من نتائج.

### المعالجة الإحصائية

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية والرتب.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

3- استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات الأدوات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه " ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك. ويلاحظ من الجدول (5) إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجالات أداة الدراسة (3.55) وانحراف معياري (0.24)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60-3.52)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الصفات الشخصية الأخلاقية، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.39)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال صفات العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.39)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال الصفات الإدارية الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.36)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال صفات العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.26).

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	3.60	0.39	1	متوسط
3	صفات العمل بروح الفريق	3.55	0.39	2	متوسط
2	الصفات الإدارية الأخلاقية	3.54	0.36	3	متوسط
4	صفات العلاقات الإنسانية	3.52	0.26	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.55	0.24		متوسط

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

## 1- المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (6) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً باستثناء الفقرات (3) و(8) و(11) حيث كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.39)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46 - 3.75)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على: "يصدق في التعامل مع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.64)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على: "يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على: "يرفع أعمال المعلمين للمسؤولين بأمانة"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.78) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على: "يعترف بخطئه أمام الآخرين"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.58).

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
3	يصدق في التعامل مع المعلمين	3.75	0.64	1	مرتفع
11	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر	3.74	0.62	2	مرتفع
8	يبقى على الحياد في تعامله مع المعلمين	3.70	0.67	3	مرتفع
1	يحرص على الاهتمام بمظهره	3.66	0.65	4	متوسط
12	يستغل أوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاته الشخصية	3.64	0.58	5	متوسط
2	يصدق في الحديث مع المعلمين	3.61	0.63	6	متوسط
9	ينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص	3.59	0.68	7	متوسط
4	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه	3.56	0.61	8	متوسط
6	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات	3.52	0.54	9	متوسط
7	يلتزم بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات على المعلمين	3.50	0.60	10	متوسط
10	يرفع أعمال المعلمين للمسؤولين بأمانة	3.50	0.78	10	متوسط
5	يعترف بخطئه أمام الآخرين	3.46	0.58	12	متوسط
	الدرجة الكلية	3.60	0.39		متوسط

### 2-المجال الثاني: صفات العمل بروح الفريق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال صفات العمل بروح الفريق من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وانحراف معياري (0.39)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.64) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على: "يُتيح للمعلمين فرصة المشاركة في صناعة القرارات"، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.61)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على: "يعمل على مشاركة المعلمين في إعداد رسالة المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على: "يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على: "يقرب وجهات النظر بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.56).

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال صفات العمل بروح الفريق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
2	يُتيح للمعلمين فرصة المشاركة في صناعة القرارات	3.64	0.61	1	متوسط
1	يعمل على مشاركة المعلمين في إعداد رسالة المدرسة	3.60	0.57	2	متوسط
4	يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين	3.59	0.59	3	متوسط
5	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	3.54	0.62	4	متوسط

متوسط	5	0.60	3.51	يشجع المعلمين على الحوار البناء	3
متوسط	6	0.50	3.50	يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم	7
متوسط	7	0.56	3.44	يقرب وجهات النظر بين المعلمين	6
متوسط		0.39	3.55	الدرجة الكلية	

### 3-المجال الثالث: الصفات الإدارية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) وانحراف معياري (0.36)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 - 3.46) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على: "يعمل على تحقيق رسالة المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.58)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على: "يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها"، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على: "يقدم المساعدة اللازمة للمعلمين الجدد"، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على: "يحرص على تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.54).



### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس  
الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر  
المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	يعمل على تحقيق رسالة المدرسة	3.64	0.58	1	متوسط
2	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها	3.59	0.59	2	متوسط
3	يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية	3.58	0.55	3	متوسط
4	يوضح المهمات الموكلة للمعلمين	3.57	0.56	4	متوسط
5	يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف	3.56	0.58	5	متوسط
6	يتيح للمعلمين فرصة التعبير عن آرائهم	3.55	0.56	6	متوسط
7	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهماتهم	3.55	0.57	6	متوسط
8	يشرف على سير العمل داخل المدرسة بنفسه	3.54	0.60	8	متوسط
9	يقوم أداء المعلمين وفق معايير موثوق بها	3.53	0.53	9	متوسط
10	يشجع انجازات المعلمين	3.50	0.56	10	متوسط
11	يحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين	3.49	0.56	11	متوسط
12	يقدم المساعدة اللازمة للمعلمين الجدد	3.49	0.55	11	متوسط
13	يحرص على تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي	3.46	0.54	13	متوسط
	الدرجة الكلية	3.54	0.36		متوسط

#### 4- المجال الرابع: صفات العلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول

(9) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال صفات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) وبانحراف معياري (0.26)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.44)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على: "ينصت للمعلمين بكل انتباه"، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.49)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على: "يراعي حاجات المعلمين الشخصية" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على: "يتعامل مع المعلمين باحترام"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على: "يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية"، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.50).

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال صفات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
4	ينصت للمعلمين بكل انتباه	3.62	0.49	1	متوسط
5	يراعي حاجات المعلمين الشخصية	3.58	0.50	2	متوسط
7	يتفقد المعلمين للاطمئنان عليهم	3.54	0.53	3	متوسط
9	يمد يد العون للمعلمين	3.54	0.53	3	متوسط
6	يقدر ظروف المعلمين بشكل موضوعي	3.53	0.50	5	متوسط
2	يتواضع في علاقاته مع المعلمين	3.49	0.57	6	متوسط

متوسط	6	0.50	3.49	يحافظ على أسرار المعلمين	3
متوسط	6	0.50	3.49	يتسامح مع المعلمين قدر الإمكان	8
متوسط	6	0.53	3.49	يحرص على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة	10
متوسط	10	0.50	3.46	يتعامل مع المعلمين باحترام	1
متوسط	11	0.50	3.44	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	11
متوسط		0.26	3.52	الدرجة الكلية	

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه " ما مستوى ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم

تحديد الرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة

التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويبين الجدول (10)

ذلك.

ويلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.50) وانحراف معياري (0.21)، وجاءت جميع المجالات في

المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54 - 3.48)، وجاء في الرتبة

الأولى مجال "الكياسة"، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.39)، وفي الرتبة

الثانية جاء مجال "فضيلة المواطنة"، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.43)،

وفي الرتبة الثالثة جاء مجال "الامتثال"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.38)،

وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "الإيثار"، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري

(0.33)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الروح الرياضية"، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.36).

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
2	القياسية	3.54	0.39	1	متوسط
5	فضيلة المواطنة	3.53	0.43	2	متوسط
4	الامتثال	3.50	0.38	3	متوسط
1	الإيثار	3.49	0.33	4	متوسط
3	الروح الرياضية	3.48	0.36	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.50	0.21		متوسط

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج كما يأتي:

#### 1- المجال الأول: القياسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (11) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال القياسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) وبانحراف معياري (0.39)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 3.56)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص

على: "يحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم"، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.50)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على: "يعلمني قبل اتخاذ أية قرارات مهمة"، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على: "يتشاور معي أو مع غيري من المعلمين الذين قد يتأثرون بقراراته"، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.50).

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الكياسة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
1	يحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم	3.56	0.50	1	متوسط
3	يعلمني قبل اتخاذ أية قرارات مهمة	3.56	0.53	1	متوسط
2	يتشاور معي أو مع غيري من المعلمين الذين قد يتأثرون بقراراته	3.51	0.50	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.54	0.39		متوسط

### 2- المجال الثاني: فضيلة المواطنة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرتي مجال "فضيلة المواطنة" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.43)، وجاءت فقرتا هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 3.52)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على: "يبقى على علم بالتطورات في المدرسة"، وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.50)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على: "يحضر الاجتماعات ويشارك فيها"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.50).

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرتي مجال فضيلة المواطنة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	يبقى على علم بالتطورات في المدرسة	3.55	0.50	1	متوسط
2	يحضر الاجتماعات ويشارك فيها	3.52	0.50	2	متوسط
	الدرجة الكلية	3.53	0.43		متوسط

### 3- المجال الثالث: الامتثال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (13) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال "الامتثال" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.50) وانحراف معياري (0.38)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60 - 3.42)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على: "يحافظ على نظافة مكان العمل"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.49)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على: "حضوره للعمل فوق المعدل"، والفقرة (3) التي تنص على: "يعلم مسبقاً عندما لا يتمكن من المجيء للعمل"، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على: "يتواجد في الوقت المحدد للعمل"، بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.62).

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الامتثال من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
4	يحافظ على نظافة مكان العمل	3.60	0.49	1	متوسط
2	حضوره للعمل فوق المعدل	3.48	0.53	2	متوسط
3	يعلم مسبقاً عندما لا يتمكن من المجيء للعمل	3.48	0.53	2	متوسط
1	يتواجد في الوقت المحدد للعمل	3.42	0.62	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.50	0.38		متوسط

#### 4- المجال الرابع: الإيثار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (14) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الإيثار من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) وانحراف معياري (0.33)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61-3.42)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على: " يشارك الآخريين بأغراضه الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في عملهم"، وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.49)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) التي تنص على: "يوجه المعلمين الجدد حتى وإن لم يكن مطلوباً منه ذلك"، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على: "يساعد الآخريين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة " والفقرة (3) التي تنص على: "يساعد الآخريين ليكونوا منتجين"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.50). وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على: "يساعد الآخريين الذين كانوا غائبين"، بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.53).



### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الإيثار من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
5	يشارك الآخريين بأغراضه الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في عملهم	3.61	0.49	1	متوسط
4	يوجه المعلمين الجدد حتى وان لم يكن مطلوباً منه ذلك	3.49	0.53	2	متوسط
1	يساعد الآخريين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة	3.46	0.50	3	متوسط
3	يساعد الآخريين ليكونوا منتجين	3.46	0.50	3	متوسط
2	يساعد الآخريين الذين كانوا غائبين	3.42	0.53	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.49	0.33		متوسط

### 5- المجال الخامس: الروح الرياضية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (15) يبين ذلك.

ويلاحظ من الجدول (15) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال "الروح الرياضية" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.48) وانحراف معياري (0.36)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 3.46) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على: " يتدمر كثيراً من الأمور العادية"، وبمتوسط حسابي

(3.51) وانحراف معياري (0.50)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على: "لا يبدي اهتماماً بالرسائل أو المطبوعات التي تتضمن معلومات عن المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على: "يجد أخطاء في أعمال المدرسة باستمرار"، والفقرة (4) التي تنص على: "يفكر بمشكلاته فقط وليس بمشكلات الآخرين"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.53).

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال الروح الرياضية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	يتذمر كثيراً من الأمور العادية	3.51	0.50	1	متوسط
5	لا يبدي اهتماماً بالرسائل أو المطبوعات التي تتضمن معلومات عن المدرسة	3.48	0.53	2	متوسط
3	يظهر استياءه من أية تغييرات تقدمها الإدارة	3.47	0.57	3	متوسط
2	يجد أخطاء في أعمال المدرسة باستمرار	3.46	0.53	4	متوسط
4	يفكر بمشكلاته فقط وليس بمشكلات الآخرين	3.46	0.53	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.48	0.36		متوسط

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (16) يبين هذه النتائج.

ويظهر من الجدول (16) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية إذ بلغ معامل الارتباط  $(0.15)$  وبمستوى دلالة  $(0.005 \leq \alpha)$ ، كما وجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.004 \leq \alpha)$  بين مجال صفات العمل بروح الفريق والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $(0.15)$ .

وكذلك وجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.00 \leq \alpha)$  بين مجال صفات العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $(0.33)$ ، وكانت هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.013 \leq \alpha)$  بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية ومجال الإيثار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $(0.13)$ .

ووجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.009 \leq \alpha)$  بين صفات العمل بروح الفريق ومجال الامتثال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $(0.14)$ .

وكانت هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين صفات العلاقات الإنسانية وجميع

مجالات سلوك المواطنة التنظيمية باستثناء مجال الكياسة.

ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين الصفات

الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية وجميع مجالات سلوك المواطنة التنظيمية

والدرجة الكلية لها.

### الجدول (16)

قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان  
للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط  
بيرسون

الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية	فضيلة المواطنة	الامتثال	الروح الرياضية	الكياسة	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية القيادة الأخلاقية	
						معامل الارتباط	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.03	-0.02	0.06	0.04	-0.01	-0.01	معامل الارتباط	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.589	0.656	0.246	0.420	0.866	0.796	مستوى الدلالة	الأخلاقية
0.02	-0.02	-0.02	0.02	0.09	-0.01	معامل الارتباط	الصفات الإدارية الأخلاقية
0.700	0.758	0.745	0.754	0.107	0.929	مستوى الدلالة	الأخلاقية
0.15**	0.07	0.14**	0.08	0.07	0.08	معامل الارتباط	صفات العمل بروح الفريق
0.004	0.198	0.009	0.136	0.198	0.151	مستوى الدلالة	بروح الفريق
0.33**	0.11*	0.14**	0.13*	0.04	0.46**	معامل الارتباط	صفات العلاقات الإنسانية
0.000	0.043	0.008	0.016	0.445	0.000	مستوى الدلالة	الإنسانية
0.15**	0.03	0.10	0.08	0.06	0.13*	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية
0.005	0.591	0.079	0.126	0.237	0.013	مستوى الدلالة	للقيادة الأخلاقية

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، فضلاً عن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج وعلى النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وبانحراف معياري (0.24)، وجاءت جميع مجالات القيادة الأخلاقية المستخدمة في أداة الدراسة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60) و(3.52). وجاء في الرتبة الأولى مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية"، وجاء في الرتبة الثانية مجال "صفات العمل بروح الفريق"، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية"، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "صفات العلاقات الإنسانية"، وتدل هذه النتيجة على أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في عمان للقيادة الأخلاقية كان متوسطاً، ولا يشكل المستوى المتوسط لممارسة القيادة الأخلاقية نتيجة سلبية، لكنها لم تصل إلى المستوى المرتفع المطلوب، من منطلق أن هذه القيادة تقوم في أساسها على تنفيذ القوانين والأنظمة المعمول بها

واحترام قيم المجتمع السائدة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى احتمالية تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لمديريهم بأنها لم ترتقي بمستوى ممارستها لتصل إلى المستوى المرتفع.

أما بالنسبة لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية، فكانت المناقشة على النحو الآتي:

#### مجال الصفات الشخصية الأخلاقية:

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين جاءت في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.46-3.75)، وجاء هذا المجال في الرتبة الأولى من مجموع مجالات القيادة الأخلاقية، وقد يعزى ذلك إلى أن الصفات الشخصية الأخلاقية يمكن ملاحظة أنماط السلوك الناتج عنها بشكل وواضح وملاموس. وبما أن هذه الصفات مرغوبة اجتماعياً ومهنياً، فإن مدير المدرسة يحاول إظهارها من خلال تعامله مع المعلمين والعاملين الآخرين، مما قد يعطي انطباعاً إيجابياً عنه.

إن التفاعل الذي يحدث بين المدير والمعلمين أثناء اليوم الدراسي، وما يتطلبه من أخذ وعطاء، يؤثر إيجابياً أو سلباً في سير العمل داخل المدرسة، وبما أن مدير المدرسة هو القائد التربوي، فعليه يقع العبء الأكبر في تحمل المسؤولية المهنية والأخلاقية، ومن أجل ذلك، لا بد وأن يتصف بالخصائص الأخلاقية الإيجابية، ليتمكن من الحصول على الاستجابات المرغوبة من العاملين معه كافة.

وقد جاءت الفقرات (3)، و(8)، و(11) في المستوى المرتفع، وربما تأتي هذه النتيجة لأن المدير كان صادقاً في تعامله مع الأفراد العاملين، قولاً وفعلاً، أو أن المدير منفتح على المعلمين، ويتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم، وربما يشجعهم على ممارسة النقد البناء، ويتقبل

في الوقت نفسه ما يصدر عنهم من نقد برحابة صدر، فضلاً عن عدم قيامه بالانحياز إلى طرف على حساب طرف آخر.

### مجال العمل بروح الفريق:

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.64-3.44)، وجاء هذا المجال في الرتبة الثانية من مجالات القيادة الأخلاقية، وقد يكون دافع مدير المدرسة في دعم العمل بروح الفريق بين المعلمين هو حل المشكلات من خلال تقريب وجهات النظر بينهم، فضلاً عن أن هذا الدعم قد يكون وسيلة فعالة لتنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين، ويكون ذلك من خلال حث المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم، وتشجيعهم على الحوار البناء، فضلاً عن إتاحة الفرصة لهم بإبداء وجهات النظر المختلفة، والمشاركة في صناعة القرارات، وإعداد رسالة المدرسة.

### مجال الصفات الإدارية الأخلاقية :

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.64-3.46)، وجاء هذا المجال في الرتبة الثالثة من مجالات القيادة الأخلاقية، ولما كان مدير المدرسة قائداً وإدارياً في الوقت نفسه، فلا بد وأن يتصف سلوكه القيادي أو الإداري بالسمات الأخلاقية، ليتمكن من أداء مهماته على الوجه الأكمل. إلا أن النتيجة المتوسطة هنا في الجانب الأخلاقي، لا تعد نتيجة مقبولة، باعتبار أن الأخلاق ركن أساس من العمل الإداري ومن غيرها لا تستقيم الأمور.



وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة نتيجة لمحاولة المدير التكيف مع المواقف المختلفة، فهو يمارس أسلوب المجاملة أحياناً في تعامله مع المعلمين حرصاً منه على مصلحة المدرسة، فلا يميل إلى التطبيق الحرفي للقوانين والتعليمات حتى لا تكون هناك استجابة غير مرغوبة تصدر من المعلمين.

### مجالات صفات العلاقات الإنسانية:

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62-3.44)، وجاء هذا المجال في الرتبة الأخيرة من مجالات القيادة الأخلاقية، ويشكل المستوى المتوسط نتيجة مرضية، ولكنها لا تصل إلى المستوى المرتفع الذي نطمح بأن يمارسه مدير المدرسة، وذلك لما للعلاقات الإنسانية من أثر واضح في زيادة ولاء المعلمين للمدير ولمدرستهم، وقد يعزى ذلك إلى تفرغ المدير للوظائف الإدارية، مما يؤدي إلى عدم توافر الوقت الكافي لدى مدير المدرسة للتعرف إلى حاجات المعلمين الخاصة من خلال الإنصات لهم أو تفقدتهم للاطمئنان عليهم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى التفاوت في تقديرات المديرين لما يجب أن تتسم به علاقاتهم مع المعلمين والعاملين الآخرين، فقد يدرك بعض المديرين أهمية العلاقات الإنسانية ودرجة تأثيرها في المناخ المدرسي بشكل عام، وقد يحرص بعضهم الآخر على العلاقات الرسمية مع المعلمين والعاملين الآخرين، مما يقف عائقاً في طريق تنمية العلاقات الاجتماعية معهم، أو مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية خارج محيط المدرسة.

وربما جاءت هذه النتيجة إلى اهتمام المدير في المقام الأول بإنجاز المهمات الموكلة إلى المعلمين بغض النظر عن مراعاة الموضوعية في تقدير ظروف المعلمين الخاصة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.21). وجاءت جميع مجالات سلوك المواطنة التنظيمية المستخدمة في أداة الدراسة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48-3.54). وجاء في الرتبة الأولى مجال "الكياسة"، يليه في الرتبة الثانية مجال "فضيلة المواطنة"، ثم مجال "الامتثال"، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "الإيثار"، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "الروح الرياضية". وتدل هذه النتيجة على أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، ويشكل المستوى المتوسط لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة مرضية، من كونه سلوكاً طوعياً، يقوم المدير بممارسته طواعية دون الحاجة لوجود قوانين تجبره على ممارسة هذا السلوك.

أما بالنسبة لكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، فكانت المناقشة على النحو الآتي:

**المجال الأول: الكياسة**

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51-3.56)، وجاء هذا المجال في الرتبة الأولى من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، والمستوى المتوسط لا يشكل نتيجة سلبية، ولكن من الأفضل الوصول إلى المستوى المرتفع، وذلك بهدف امتلاك الميزة التنافسية المنشودة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير

المدرسة يحرص على احترام حقوق المعلمين، ويعمل على تقديم الامتيازات لهم قدر الإمكان، وذلك لضمان الاستجابات المرغوبة منهم، والتي تتجسد في إنجازهم للمهام الموكلة إليهم بأعلى المستويات.

وربما يكون السبب هو حرص المدير على تلافي الأخطاء التي يمكن التعرض لها في العمل، ويكون ذلك من خلال عدم تعصب المدير لرأيه، وثقته بقدرات المعلمين وإمكاناتهم، والتشاور معهم بهدف الوصول إلى القرار الصائب.

### المجال الثاني: فضيلة المواطنة

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-3.55)، وجاء هذا المجال في الرتبة الثانية من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، وبشكل عام، فإن النتيجة المتوسطة مقبولة، لكنها لا تصل إلى المستوى المرتفع المأمول الوصول إليه.

وربما يكون رضا مدير المدرسة عن الوضع الراهن للمدرسة، سبباً في التقليل من دافعيته للمبادرة بإحداث التغيير نحو الأفضل، وعلى العكس من ذلك، فإن عدم رضاه عن الوضع الراهن، يجعله مبادراً من أجل إحداث التغيير والتطوير، فهو يبحث عن أمن واستقرار المدرسة من خلال حضوره للاجتماعات والمشاركة فيها، والاطلاع على كل ما هو جديد سواء كان في البيئة المدرسية أم في البيئة المحلية المحيطة، فهو حريص على متابعة التطورات في المدرسة وخارجها، بغية تحقيق الفائدة للمدرسة والمجتمع المحلي.

### المجال الثالث: الامتثال

أظهرت النتائج في الجدول (13) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات مجال "الامتثال" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.42-3.60)، وجاء هذا المجال في الرتبة الثالثة من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، وبشكل عام، فإن المستوى المتوسط يعكس نتيجة مرضية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الجانب النفسي للمدير في تقبله لوصفه الوظيفي، فهو يمثل دور القدوة للمعلمين والعاملين الآخرين، فيتواجد في الوقت المحدد للعمل، حرصاً منه على التزامهم بالأوقات المحددة للعمل اقتداءً به.

وقد يكون حضور مدير المدرسة للعمل فوق المعدل المطلوب أحياناً، وذلك لإنجاز مهمات تحتاج إلى جهد أكبر ووقت أطول من أوقات الدوام الرسمي، فيقوم المدير طواعية بممارسة العمل في أوقاته الخاصة والتي ليست من ضمن أوقات الدوام الرسمي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الذي يحرص على استقرار مدرسته، ينسق مسبقاً عندما لا يتمكن من الحضور للعمل، فهو يوزع الواجبات ويفوض السلطات ويعطي الصلاحيات تجنباً لإحداث الفوضى في غيابه وضمان سير الأمور على أكمل وجه.

### المجال الرابع: الإيثار

أظهرت النتائج في الجدول (14) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.42-3.61)، وجاء هذا المجال في الرتبة قبل الأخيرة من مجالات سلوك

المواطنة التنظيمية، بشكل عام، وتعد هذه النتيجة مقبولة ، ولكن يؤمل أن تصل ممارسة هذا المجال إلى المستوى المرتفع.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى حرص المدير على إنجاز العمل بالشكل المطلوب وبأفضل المستويات، فهو لا يكتفي بالإمكانات المادية التي توفرها المدرسة، إنما يشارك المعلمين بأغراضه الشخصية عند الحاجة إليها، وذلك عندما يرى بأنها سوف تدفع بعجلة التعليم للأمام. وهو لا يقف ينظر إلى ما يدور حوله دون اتخاذ الإجراءات المناسبة، فهو يراقب العمل ويلاحظ الأخطاء، وفي الوقت ذاته هو لا يتصيد الأخطاء بهدف العقاب، إنما يكون هدفه أسما من ذلك، فهو يوجه المعلمين ويبين لهم أخطاءهم بهدف تفاديها في المستقبل.

#### المجال الخامس: الروح الرياضية

أظهرت النتائج في الجدول (15) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-3.51)، وجاء هذا المجال في الرتبة الأخيرة من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، ويشكل عام فإن النتيجة المتوسطة تعد نتيجة مرضية ، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة والذي يتم تفعيله من خلال عملية التأثير التي يمارسها في المعلمين والعاملين الآخرين، فالمدير لا يظهر استياءه من التغييرات التي تقدمها الإدارة العليا، بل يستقبلها بكل سعة صدر وذلك حتى يكون قادراً على إقناع المعلمين والعاملين بها، فلا بد لمدير المدرسة من تهيئة المعلمين والعاملين لهذا التغيير حتى يتمكن من تنفيذه.

وربما تعزى هذه النتيجة الى مقدرة مدير المدرسة على تحمل المصاعب التي تواجهه أثناء العمل، فهو يتحمل الأمور دون شكوى أو تذمر، فهو القائد الذي يحتم عليه منصبه القيادي

تمثيل دور القدوة أمام المعلمين والعاملين الآخرين، وهو الذي يبحث عن أسباب مشكلاته ومشكلات الآخرين، ولا يقف مكتوف الأيدي أمامها، إنما يحاول إيجاد الحلول لها لتجنب تأثير هذه المشكلات على سير العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؟

أظهرت النتائج في الجدول (16) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط  $(0.15)$  وبمستوى دلالة  $(0.005 \leq \alpha)$ ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية يؤثر إيجاباً في مناخ المدرسة العام، فهو يحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ويزيد من ولائهم لقائدهم، ويشير دافعيتهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على مستوى أداء المدرسة وإنجازاتها. وان إدراك المدير للنتائج الإيجابية التي تحققها ممارسة القيادة الأخلاقية يكون حافزاً له لممارسة أنماط سلوكية طوعية متمثلة بسلوك المواطنة التنظيمية، ويكون هدفه منها هو الارتقاء بأداء المدرسة وإنجازاتها والسير بها نحو التقدم والازدهار.

كما وجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.004 \leq \alpha)$  بين مجال صفات العمل بروح الفريق والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $(0.15)$ ، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين،

ويعمل على مشاركتهم في إعداد رسالة المدرسة، ويتيح لهم الفرصة في المشاركة في صناعة القرارات، هو مدير يحترم حقوق المعلمين وامتياراتهم من وجهة نظرهم.

ووجدت كذلك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.000 \leq \alpha)$  بين مجال صفات العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33)، وربما يعزى ذلك إلى أن ممارسات المدير ذات الطابع الإنساني والتي تشمل عدة أمور منها: الإنصات للمعلمين، وتفقدهم للاطمئنان عليهم، وحرصه على علاقات اجتماعية سوية معهم سواءً أكانت داخل محيط المدرسة أم خارجها، قد تتطلب منه ممارسة أدوار إضافية لمتطلبات العمل الرسمية، و تحتاج منه كذلك إلى أوقات إضافية تتعدى أوقات الدوام الرسمي، وبذلك تكون هذه الممارسات ترجمة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

وكانت هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.013 \leq \alpha)$  بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية ومجال الإيثار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.13)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن السلوك الأخلاقي الذي ينتهجه المدير في أثناء ممارساته الإدارية يفرض عليه مساعدة المعلمين في مجالات عدة ، سواءً أكان في توجيههم و مساعدتهم في إتمام عملهم أم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.

ووجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.009 \leq \alpha)$  بين صفات العمل بروح الفريق ومجال الامتثال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.14)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى حرص المدير على الإسراع في إنجاز المهمات الموكلة إليه، والمحافظة على موارد المدرسة، يكون من خلال دعمه للعمل بروح الفريق، والعمل على مشاركة المعلمين في صناعة القرارات من أجل تقليل نسبة الخطأ في اتخاذ هذه القرارات.

ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية وجميع مجالات سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لها، وقد يعزى ذلك إلى توجه المدير نحو إنجاز العمل فقط، أو حرصه على تنفيذ قوانين العمل وإجراءاته المنصوص عليها فقط، أو يرجع ذلك إلى رضا المدير عن الوضع الحالي للمدرسة، وعدم توفر الطموح الذي يدفعه للارتقاء بأداء المدرسة نحو مستوى أفضل.

#### التوصيات:

- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها، وأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

- ضرورة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية بأخلاقيات المهنة، والارتقاء بمستوى ممارساتهم للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعهم على مثل هذا الالتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

- تعميم نتائج هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان للاطلاع على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لكل من القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية، بغية الاستفادة من هذه النتائج في اختيار مديري المدارس الثانوية في المستقبل.

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى.



## المراجع:

### المراجع العربية:

- أحمد، أسامة فتحي، (2006). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- البدري، طارق عبد الحميد، (2005). *أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية*، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن، (2008). *الشخصية القيادية فكرا وفعلا*، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر.
- جلاب، إحسان دهش، (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حامد، سليمان هاشم، (2009). *الإدارة التربوية المعاصرة*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الحربي، قاسم بن عائل، (2008). *القيادة التربوية الحديثة*، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة، (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين، (2007). *الإدارة التربوية*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين، (2010). *الإدارة التربوية*، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- حمادات، محمد حسن محمد، (2006). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحنيطي، محمد فالح، (2003). *الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، دراسات العلوم الإدارية*، المجلد(30)، العدد(2)، ص ص (398-414).
- الخضيرات، أمينة غديفان داود، (2007). *مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي*، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الخلايلة، هدى أحمد، (2010). *درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها*، ( أطروحة دكتوراة غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- دواني، كمال، (2000). *أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية وإصلاحها*، بيروت، لبنان.
- ديفيز، برنت واليسون، ليندا وكار، كريستوفر باورنج (2009). *القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين*، ترجمة موسى أبو طه ومحمد عبد الحميد محمد، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.
- رشوان، حسين عبد الحميد احمد، (2008). *الأخلاق*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

- ريان، مجد حسن، (2006). *سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني*، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد، (2006). *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.
- سادلر، فيليب، (2008). *القيادة*، ترجمة، هدى فؤاد، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- السالم، مؤيد سعيد، (2009). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)*، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السحيمات، ختام عبد الرحيم، (2007). *سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف، (2009). *أخلاقيات العمل*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- سلامة، ياسر خالد، (2003). *الإدارة المدرسية الحديثة*، دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شربتجي، أولغا، (2006). *العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية*، *مجلة بحوث جامعة حلب*، العدد(44).

- الشريفي، عباس عبد مهدي، (2011). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة، *المجلة التربوية*، المجلد (25)، العدد (100)، ص (117-144).
- الشريفي، عباس عبد مهدي، التتح، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بامارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (12)، العدد (3)، ص ص (136-162).
- الشمايلة، نانسي عبدالله، (2004). *تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الصيرفي، محمد، (2007). *القيادة الإدارية الإبداعية*، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الطراونة، تحسين، (2010). *الأخلاق والقيادة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- العامري، أحمد بن سالم، (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص (19-39).
- العامري، أحمد بن سالم، (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، المجلد (17)، العدد (2)، ص ص (67-83).
- عايش، أحمد جميل، (2009). *إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- عبد الحميد، صلاح. (2010). بحث عن الإدارة المدرسية. [www. dr.saud-a. com](http://www.dr.saud-a.com).  
استرجعت بتاريخ 16 / 4 / 2012.
- عبيدات، علاء سليمان أحمد، (2000). *الأخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة*، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عثمان، صلاح الدين خليل، (1996). *الأخلاق ومذاهبها*، مطبعة الأمانة، القاهرة، مصر.
- العجمي، محمد حسنين ، (2010). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عطوي، جودت عزت، (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقلان، مأمون علي، (2006). *العلاقة بين الانضباط في العمل وبين إدراك السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أسيوط، مصر.
- الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي، (2008). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال*، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فهد، ابتسام محمد، (2007). *بناء منهج للتربية الخلقية في ضوء الرؤية القرآنية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكردي، أحمد، (2011). *التنمية البشرية والتطوير الإداري (سر نجاح الشركات)* <http://www.AhmedKordy.blogspot.com/>.. استرجعت بتاريخ 16 / 4 / 2012.

- الكلالدة، طاهر محمود، (2008). *تنمية وإدارة الموارد البشرية*، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف، (2007). *القيادة الإدارية*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، محمد باسم، (2004). *سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام*، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المعاينة، علي أحمد، (2005). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المعاينة، عبد العزيز عطاالله، (2007). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منصور، لواء أمين، (2009). *المواطنة ومنظومة التعليم في العالم العربي*، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
- ميدين، تيسيفا جبير وشافير، بيتر، (2005). *تحديات القيادة للإدارة الفعالة*، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ناصر، ابراهيم عبدالله، (2003). *المواطنة*، ط1، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن.
- ناصر، ابراهيم عبدالله، (2006). *التربية الأخلاقية*، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- النجار، فريد، (2007). *التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- نجم، نجم عبود، (2006). *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال*، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- نور الدين، عصام، (1971). *معجم نور الدين - الوسيط* ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

- نيوشل، روبرت، (2007). *القائد (The Servant Leader)*، ترجمة: خالد العامري، ط1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر.

- الهدبان، إسلام محمد، (2009). *درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى*، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

- هلالى، سعد الدين مسعد، (2006). *المهنة وأخلاقيها: دراسة فقهية مقارنة بالقوانين الكويتية*، مجلس النشر العلمي، الكويت.

- وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط. (2012). *توزيع المعلمين حسب السلطة والمديرية والجنس والمرحلة*، عمان، الأردن.

- Barna, P. J. (2010). Ethical behavior in the framework of educational and ethical leadership: Grounded Theory Research. *DAI-A* 70/ 12. Proquest. UMI Dissertations
- Bass, B. M. (1985). *Bass & Stogdills Handbook of Leadership.(Theory, Research and Managerial Application)*.3<sup>rd</sup> ed, New York: The Free Press.
- Bateman. & Organ. D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*. Vol.26,No.4, pp.587-595.
- Big bee, J. (2012). Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership. *DAI-A* 73/ 04. Proquest. UMI Dissertations
- Bolino, M. C & Turnely, W. H. (2003). Going to extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior, *Academy of Management Executive*. Vol.17,No.3,pp.60-71.
- Bowers, T. (2009). Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers. *DAI-A* 70/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- Charles, R. (2000). Examining organizational citizenship behavior from a role theory perspective. *DAI-A* 61/ 05. Proquest. UMI Dissertations
- Chen, C & Chung, R. (2007). The Effects of leadership styles of principals in senior vocational high schools for teacher organizational citizenship behavior and school organizational performance. *Contemporary Educational Research Quarterly*, Vol. 15, No.3, pp.69-114.



- Chou, S & Pearson, J. (2011). A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior. *Journal of Management Research*. Vol.3, No.2, pp.1-15.
- Cooper, J. (2011). Collective efficacy, organizational citizenship behavior and schools effectiveness in Alabama public high schools . *DAI – A 71/11*. Proquest. UMI Dissertations
- Dipaola, M. F. & Hoy, W.K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal*, Vol.88, No.3, pp.35-45.
- Divina, K. (2010). Promoting organizational citizenship behavior through strategic change management. *MAI-A 49/ 01*. proquest. UMI Dissertations
- Espejo, R. (2011). An argument for active citizenship and organizational transparency. *Kybernetes*. Vol.40, No.3/4, pp.477-493.
- Feather, S. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.77, pp.81-94.
- Feng, F. (2011). A study on school leaders ethical orientations in Taiwan. *Ethics & Behavior*. Vol.21, No.4, Page 317.
- Goodenough, P. L. (2008). Ethical leadership, values, congruence and workplace deviance. *DAI-A 70/ 01*. Proquest. UMI Dissertations
- Gould, S.N. (2003). Moral leadership: A case study of the programs of university Santa cru. [http:// www. Eastern.edu/](http://www.Eastern.edu/).
- Jimmieson, L; Rachel, L & Gillian, B. (2010). Teacher organization citizenship behaviors and job efficacy. *British Journal of Psychology*. Vol.101, pp.453-479.

- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership. *DAI-A* 71/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). " Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.30,No.3.pp.607-610.
- Kiran,D.R .(2007). *Professional ethics and human values*, New Delhi: Hill Publishing Company Limited.
- Koopman, R. (2003). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior. [www.uwstou.edu/](http://www.uwstou.edu/).
- Legault, M. (2010). Becoming an ethical leader. *DAI-A* 71/ 04. Proquest. UMI Dissertations
- Le-shore, K. S. (2005). A correlation analysis among organizational citizenship behavior, teacher job satisfaction and organizational commitment in low-performing New York City public high schools. *DAI-A* 05/ 12. page (89). Proquest. UMI Dissertations
- McManus, J. (2006). *Leadership: Project and human capital management*. Jordan Hill: Linacre House.
- McManus, K. A. (2011). The relationship between ethical leadership, attachment orientation and gender in organizations. *DAI-B* 71/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- McShane. S & Glinow.M. (2009). *Organizational Behavior*.5<sup>th</sup> ed. Higher Educational; University of Western Australia.
- Milyani, H. M. (2011). Leadership ethics. [http:// www.kauedu.sa/](http://www.kauedu.sa/).
- Mishara, R. C. (2008). *Encyclopedia of educational administration*. VIII. New Delhi: APH Publishing Corporation.
- Modassir, A & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Leadership Studies*. Vol.4, No.1, pp.3-21.

- Nolley, J. (2011). The educational administrator: A correlation study of emotional intelligence and organizational citizenship behavior in a proprietary university. *DAI – A 72/ 04* . Proquest. UMI Dissertations
- Organ, D. W; Podsakoff, P. M & McCenzie, S. B. (2006). ***Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences***. London: Sage.
- Pie-Lee, T & Sun , H .(2012). Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behavior. ***Industrial Management + Data System***, Vol.112, No.1, pp.64-82.
- Pierce, J. L & Newstory, J. W. (2006). ***Leaders and the leadership process***. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill International Edition.
- Pucic, J. (2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. *DAI-A 73/ 06*. Proquest. UMI Dissertations
- Resick, J.et al. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American and European. ***Journal of Buisness Ethics***. Vol.101, No.3, pp.435-457.
- Robbins, S. (2001). ***Organizational Behavior***. 9<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Ruiz, P; Ruiz, C & Martines, R. (2011). Improving the "Leader – Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower top response. ***Journal of Buisness Ethics***. Vol.99, No.4, pp.587-608.
- Sergiovanni. T; Kelleher. P; McCarthy. M & Fredrick. W.(2004). ***Educational Governance and Administration***. 5<sup>th</sup> ed, Boston: Pearson.

- Shaiful, M; Hj, J; Mahmud,O; Mohammad,I & Morshima,A. (2010). Organizational citizenship behavior as a predictor of student academic achievement. *International Journal of Economics and Finance*. Vol.2, No.1, pp.7-56.
- Shaw, S. M. (2008). Leadership development and the characteristics/traits of ethical and effective leaders. *DAI-A* 69/ 03. Proquest. UMI Dissertations.
- Somech, A & Zohavy, A. (2000). Understanding extra behavior in school : The relationship between job satisfaction, sense of efficacy and teachers extra role behavior. *Teaching and Teacher Education*. No.16, pp.649-659.
- Stephen, D & Terrence, Q. (2001). Ethical dilemmas for school administrators. *High School Journal*. Vol.48, No.4, pp.7-43.
- Strike, K. (2007). *Ethical leadership in schools: Creating community in an invronment of accountability*. Thousand Oaks, CA: Crowin Press.
- Sutherland, A. (2010). An examination of ethical leadership and organizational commitment. *DAI-A* 71/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- Terry, W. (2003). *Seven zones for leadership*. 1<sup>st</sup> ed. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Tschannen-Moran, M.(2003). Fostering organizational citizenship: Transformational Leadership and trust, In U.K. Hoy, & CG. Miskel, Studies in leading and organizing schools, Greenwich,CT: Information Age Publishing.
- Tumasjan, A; Strobel, M & Welpel, I. (2011). Ethical leadership evaluation after moral transgression: Social distance makes the difference. *Journal of Buisness Ethics*. Vol.99, No.4, pp.609-622.

- Virlee & Clapham, M. (2003). The relationship between leadership justice and organizational citizenship behaviors. *Annual Meeting of Midwest Academy of Management*. 3-5.
- Yaghoubi, E ; Sina, A & Hadi, A. (2011). An analysis of correlation between organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Modern Applied Science*. Vol.5, No.2, pp.5-119.

المواقع الالكترونية:

- <http://maktabamepi.org/node/776>.
- [www.http://hrm.group.com/](http://www.http://hrm.group.com/).

## قائمة الملحقات

## الملحق (1)

### استبانة القيادة الأخلاقية بصيغتها الأولية

حضرة.....المحترم .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة مسحية بعنوان " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

ولتعرف واقع ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين قامت الباحثة بتطوير استبانة القيادة الأخلاقية بالاستناد إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعها، واعتماد أداة (Organ) بعد ترجمتها لتعرف واقع ممارسة المديرين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن بدائل الإجابة للاستبانتين هي : دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة العلمية والعملية، تأمل الباحثة تحكيمكم لفقرات هاتين

الاستبانتين من حيث الآتي:

1- درجة صلاحية الفقرة.

2- سلامة الصياغة اللغوية للفقرة.

3- أي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من حيث الإضافة أو الحذف.

شاكراً حسن تعاونكم

الباحثة: رائده هاني العرايضة



## استبانة القيادة الأخلاقية بصيغتها الأولية

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة	رقم الفقرة	المجال
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية			
						يحرص على النظافة والترتيب في مظهره	1	الخصائص الشخصية الأخلاقية
						يصدق في الحديث مع المعلمين	2	
						يصدق في التعامل مع المعلمين	3	
						لا يخالف قوله فعله	4	
						يفي بالوعد التي يقطعها على نفسه	5	
						يعترف بخطأه أمام الآخرين	6	
						لا يذكر الآخرين بالسوء في غيابهم	7	
						يتحلى بالصبر في انجاز المهام	8	
						يلتزم بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات على المعلمين	9	
						يبقى على الحياد في تعامله المعلمين	10	
						ينجز المهام الموكلة إليه بأمانة وإخلاص	11	
						يرفع أعمال العاملين للمسؤولين بأمانة	12	
						يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر	13	
						يستغل منصبه لمصالحه الشخصية	14	
						يستعمل أوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاته الشخصية	15	

						يعمل على تحقيق رسالة المدرسة	1	الصفات الإدارية الأخلاقية
						يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها	2	
						يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية	3	
						يوضح المهام الموكلة للمعلمين	4	
						يدير المدرسة بأسلوب ديمقراطي	5	
						يتيح الفرصة للمعلمين بالتعبير عن آرائهم	6	
						يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهامهم	7	
						يتفقد المعلمين للاطمئنان على سير العمل	8	
						يقيم أداء المعلمين وفق معايير موثوق بها	9	
						يشجع إنجازات المعلمين	10	
						يحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين	11	
						يرعى المعلمين الجدد ويقدم لهم المساعدة	12	
						يحرص على تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي لصالح المدرسة	13	
						يعمل على مشاركة المعلمين في إعداد رسالة المدرسة	1	العمل بروح الفريق
						يتيح للمعلمين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	2	
						يمد يد العون و المساعدة للمعلمين	3	
						يشجع المعلمين على الحوار البناء والفعال	4	
						يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين	5	
						ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	6	
						يقرب وجهات النظر بين المعلمين	7	
						يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم	8	

						يتعامل مع المعلمين باحترام	1	العلاقات الإنسانية
						يتواضع في علاقاته مع المعلمين	2	
						يحافظ على أسرار المعلمين	3	
						ينصت للمعلمين بكل انتباه	4	
						يراعي حاجات المعلمين الشخصية	5	
						يقدر ظروف المعلمين بشكل موضوعي	6	
						ينفقد المعلمين للاطمئنان عليهم	7	
						يتسامح مع المعلمين قدر الإمكان	8	
						يحرص على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة	9	
						يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	10	

## الملحق (2)

### استبانة سلوك المواطنة التنظيمية بصيغتها الأولية

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة	رقم الفقرة	المجال
		غير صالحة	صالحة	غير منتبها	منتبها			
						Helps others who have heavy workloads يساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة	1	الإيثار (Altruism)
						Helps others who have been absent يساعد الآخرين المتغييبين عن عملهم	2	
						Helps make other workers productive يساعد الآخرين على زيادة إنتاجيتهم	3	
						Helps orient new people even though it is not required يوجه المعلمين الجدد حتى وان لم يطلب منه ذلك	4	
						Shares personal property with others if necessary to help them with their work يسهم في ممتلكاتي الشخصية مع الآخرين عند الضرورة لمساعدتهم في أعمالهم	5	
						Respects the rights and privileges of others يحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم	1	الكياسة (Courtesy)
						Consults with me or other people who might be affected by his /her actions or decisions يتشاور مع الآخرين ممن يؤثر فيهم بأعماله وقراراته	2	

						Informs me before taking any important actions يخبرني قبل اتخاذ أي قرارات مهمة	3	
						Complains a lot about trivial matters يتذمر كثيرا بخصوص من الأمور العادية	1	الروح الرياضية (sportsmanship)
						Always finds fault with what the organization is doing يجد الأخطاء فيما تقوم به المدرسة من أعمال	2	
						Expresses resentment with any changes introduced by management يظهر استيائي من أي تغييرات تقدمها الإدارة	3	
						Thinks only about his / her work problems , not others يفكر بمشكلاته فقط وليس بمشكلات الآخرين	4	
						Pays no attention to announcements messages ,or printed material that provide information about the organization لا يبدي اهتماما يذكر بالرسائل أو المعلومات ذات العلاقة بالمدرسة	5	
						Is always on time يتواجد في الوقت المحدد للعمل	1	الامتثال (Generalized Compliance)
						Attendance at work Is above average حضوره للعمل فوق المعدل	2	
						Gives advance notice when unable to come at work يعلم المدير مسبقا عندما لا أتمكن من المجيء للعمل	3	
						Maintains a clean workplace يحافظ على نظافة مكان العمل	4	

						Stays informed about developments in the company يبقى على علم بالتطورات في المدرسة	1	فضيلة المواطنة
						Attends and participates in meetings يحضر الاجتماعات وأشارك فيها	2	

### الملحق (3)

#### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	أستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3	أستاذ الدكتور جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
4	أستاذ الدكتور سلامة طنّاش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5	أستاذ الدكتور محمد عيد ديراني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	أستاذ الدكتور عبدالرحمن الهاشمي	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
7	أستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتور محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتور خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
11	الدكتور محمد الزبون	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
12	الدكتورة فاطمة جعفر	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
13	الدكتور عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية

#### الملحق (4)

##### استبانة القيادة الأخلاقية بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم الفاضل، أختي المعلمة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ويسرني أن أضع بين أيديكم نسخة من الاستبانة التي تهدف التعرف إلى مستوى ممارسة مديري مدارسكم للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، راجيةً منكم التكرم بإبداء وجهة نظركم بمستوى الممارسة التي ترونها تعكس واقع التطبيق لدى مديريكم بمصادقية وموضوعية، وذلك من خلال قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بوضع علامة (×) مقابل كل فقرة وحسب درجة الحكم التي تتوافق مع وجهة نظركم.

وأود أن أبين لكم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها

بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة:

رائده هاني العرايضة



## استبانة القيادة الأخلاقية بصيغتها النهائية

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الصفات الشخصية الأخلاقية	1	يحرص على الاهتمام بمظهره					
	2	يصدق في الحديث مع المعلمين					
	3	يصدق في التعامل مع المعلمين					
	4	يفي بالوعد التي يقطعها على نفسه					
	5	يعترف بخطئه أمام الآخرين					
	6	يتحلى بالصبر في انجاز المهمات					
	7	يلتزم بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات على المعلمين					
	8	يبقى على الحياد في تعامله مع المعلمين					
	9	ينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص					
	10	يرفع أعمال المعلمين للمسؤولين بأمانة					
	11	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر					
	12	يستغل أوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاته الشخصية					
الصفات الإدارية الأخلاقية	1	يعمل على تحقيق رسالة المدرسة					
	2	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها					
	3	يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية					
	4	يوضح المهمات الموكلة للمعلمين					
	5	يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف					
	6	يتيح للمعلمين فرصة التعبير عن آرائهم					
	7	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهماتهم					
	8	يشرف على سير العمل داخل المدرسة بنفسه					
	9	يقوم أداء المعلمين وفق معايير موثوق بها					
	10	يشجع انجازات المعلمين					
	11	يحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين					
	12	يقدم المساعدة اللازمة للمعلمين الجدد					
	13	يحرص على تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي					

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
صفات العمل بروح الفريق	1	يعمل على مشاركة المعلمين في إعداد رسالة المدرسة					
	2	يتيح للمعلمين فرصة المشاركة في صناعة القرارات					
	3	يشجع المعلمين على الحوار البناء					
	4	يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين					
	5	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين					
	6	يقرب وجهات النظر بين المعلمين					
	7	يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم					
صفات العلاقات الإنسانية	1	يتعامل مع المعلمين باحترام					
	2	يتواضع في علاقاته مع المعلمين					
	3	يحافظ على أسرار المعلمين					
	4	ينصت للمعلمين بكل انتباه					
	5	يراعي حاجات المعلمين الشخصية					
	6	يقدر ظروف المعلمين بشكل موضوعي					
	7	يتفقد المعلمين للاطمئنان عليهم					
	8	يتسامح مع المعلمين قدر الإمكان					
	9	يمد يد العون للمعلمين					
	10	يحرص على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة					
	11	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية					

## الملحق (5)

### استبانة سلوك المواطنة التنظيمية بصيغتها النهائية

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الإيثار	1	يساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة					
	2	يساعد الآخرين الذين كانوا غائبين					
	3	يساعد الآخرين ليكونوا منتجين					
	4	يوجه المعلمين الجدد حتى وان لم يكن مطلوبا منه ذلك					
	5	يشارك الآخرين بأغراضه الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في عملهم					
الكرامة	1	يحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم					
	2	يتشاور معي أو مع غيري من المعلمين الذين قد يتأثرون بقراراته					
	3	يعلمني قبل اتخاذ أية قرارات مهمة					
الروح الرياضية	1	يتذمر كثيرا من الأمور العادية					
	2	يجد أخطاء في أعمال المدرسة باستمرار					
	3	يظهر استياءه من أية تغييرات تقدمها الإدارة					
	4	يفكر بمشكلاته فقط وليس بمشكلات الآخرين					
	5	لا يبدي اهتماما بالرسائل أو المطبوعات التي تتضمن معلومات عن المدرسة					
الامتثال	1	يتواجد في الوقت المحدد للعمل					
	2	حضوره للعمل فوق المعدل					
	3	يُعلم مسبقا عندما لا يتمكن من المجيء للعمل					
	4	يحافظ على نظافة مكان العمل					
فضيلة المواطنة	1	يبقى على علم بالتطورات في المدرسة					
	2	يحضر الاجتماعات ويشارك فيها					

المنحق (6)

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

Number:

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

التاريخ: 2012 / 5 / 5

الرقم: 294 / 11 / 7

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد،

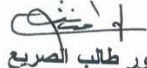
فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن "رائدة هاني محمود العرايضة" تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو معاليكم التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق البحث في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان والمقصودة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، علماً بأن أداة/ أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة



الدكتور طالب الصريع



\*نسخة إلى:

- أ. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

(7) المنسق



وزارة التربية والتعليم

٧٨٢١  
 الرقم ١٠/٣  
 التاريخ ١٤٣٣/٤/١٣  
 الموافق ٢٠١٢/٣/٦

السيد مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
 السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى  
 السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية  
 السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة  
 السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة  
 السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الخامسة  
 السيد مدير التربية والتعليم للواء الموقر  
 السيد مدير التربية والتعليم للواء الجيزة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة رائدة هاني محمود العرايضة بإجراء دراسة عنوانها " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى الحصول على معلومات وبيانات إحصائية من إدارتكم إضافة إلى تطبيق استبانته على عينة من معلمي المدارس الثانوية في المدارس التابعة لمديرتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

المستور

المستور  
 مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي

نسخة / الملف ١٠/٣

المرفقات: ٤ صفحات



صمم المدارس  
محمد العبد

تمنق (8)



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى

٢٤١٨  
١٣  
٧

الرقم

التاريخ

الموافق

٢٠١٢ / ١٢ / ١٢  
٥١٤٢٢ / ١٤ / ١٤

مدير المدارس الثانوية ومديراتها

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٧٨٣١/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٢/٣/٦ م تقوم الطالبة رائدة هاني محمود العرايضة بإجراء دراسة عنوانها "مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط / الأردن، ويحتاج ذلك الى تطبيق اسبانه على عينة من معلمي مدرستكم. يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها. على أن تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

د. شيبان عباس  
مدير الشؤون التعليمية والتقنية

نسخة: مدير الشؤون التعليمية والفنية.

نسخة: رفق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي / المرفق.

نسخة: كاتب التدريب.

المرفقات:- استبانة برنامج تعليمي قائم على المعايير

تلفون: (٠٦ - ٥٦٩٩١٨١) فاكس: (٠٦ - ٥٦٩٩٥٨٠) ص.ب: (٩٥٧٩ اللويبة)

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

(9) المنقح

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية

الرقم بـ ١٤٢٢ / ١٣  
التاريخ : ١٤٢٢ / ١٣  
الموافق : ١٣ / ١٣

مديري المدارس الثانوية ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٧٨٣١/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٢/٣/٦ م  
تقوم الطالبة / رائدة هاني محمود العرايضة بإجراء دراسة عنوانها "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان و علاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة و القيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى الحصول على معلومات و بيانات إحصائية من مدارسكم إضافة إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارسكم .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه و تقديم المساعدة الممكنة لها على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة على أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة و سير الدراسة .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

الدكتور  
عبدالله بن  
الطيب  
مدير الشؤون التعليمية والفنية

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية  
- نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي  
- نسخة / كاتب الإشراف  
- نسخة / الديوان

المرفقات :  
الاستبانة المطبقة

دع ٣/١٣

انسحق (10)



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة



٢٠١٢  
الرقم ع 3 /  
التاريخ  
الموافق

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

إشارة لكتـاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 7831 /10/3 الموافق 2012/3/6م .  
تقوم الطالبة / رائدة هاني محمود العرايضة بإجراء دراسة عنونها "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية / جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانته على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارسكم .  
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير التربية والتعليم

الدكتور  
سالم تيسير السراييده  
مدير الشؤون الإدارية والمالية

- نسخة /مكتب مدير التربية والتعليم
- نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
- نسخة /وق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
- نسخة / الملف العام

ع-ح

ص ب (9174)

تلفون : (416630 1-4) فاكس (4160305)  
<http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN3/index.html>



(11) الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة



الرقم: ٤٢٥٥/٣/٧  
التاريخ: ٢٠١٢/٤/٢٧  
الموافق: ٢٠١٢/٤/٢٠

## مديري المدارس الثانوية ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٧٨٣١/١٠/٣ الموافق ٢٠١٢/٣/٦ تقوم الطالبة/ رائدة هاني محمود العرايضة بإجراء دراسة عنوانها " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وتحتاج إلى الحصول على معلومات وبيانات إحصائية وتطبيق أدوات الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم. يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية  
الدكتور محمد مجاهد

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة/ ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
نسخة/ كاتبة الإشراف

اتسحق(12)  
بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الخامسة

الرقم : ١٥٤ / ١٣٧٧  
التاريخ : ١٤٣٣ / ١٢ / ١٤  
الموافق : ١٤٣٣ / ١٢ / ١٤

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

اشارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٧٨٣١/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٢/٣/٦ .  
تقوم الطالبة راندة هاني محمود العرايضة بإجراء دراسة عنونها " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك الى الحصول على معلومات وبيانات إحصائية إضافة الى تطبيق استبانته على عينة من معلمي مدارسكم .  
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

خليل بن أبو الحجاج  
مدير الشؤون التعليمية ،الغربية

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

نسخة/ كاتب الإشراف

نسخة/ الديوان

المنحق (13)



مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة/ البادية الوسطى

١٦٢٥

الرقم: ج ز ١٣ / ٧  
 التاريخ: ٢٨ / ٤ / ٢٠١٤ هـ  
 الموافق: ٢٠ / ٣ / ٢٠١٤ م

مديري المدارس الثانوية ومديراتها المحترمين

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣ / ١٠ / ٧٨٣١ تاريخ ٠٦-٠٣-٢٠١٢ تقوم الطالبة رائده هاني محمود العرايضة بإجراء دراسة عنوانها " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى الحصول على معلومات وبيانات إحصائية من إدارتكم إضافة إلى تطبيق استبانته على عينة من معلمكم . يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة .

مع فائق الاحترام ...

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والتدريبية  
 حسن محمود حسن الهوساوي

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية .  
 نسخة / إ.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .  
 نسخة / عضو قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .  
 نسخة / الملف العام .

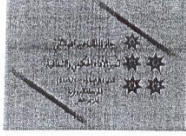
Email: ict.midbadia@moe.loc

فاكس: (٤١٢٢٢٧٥)

تلفون: (٤١٢٩٩٨٩)

ن.د.

المنقو (14)



مديرية التربية والتعليم للواء الموقر/البادية الوسطى

١١٢١

الرقم: م. م. ١١٢١

التاريخ: ٢٨ / ٤ / ١٤٣٣ هـ

الموافق: ٢١ / ٣ / ٢٠١٢ م

السادة مديري المدارس ومديراتها المـ ترمين

الموضوع: البحث التربوي

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٧٨٣١/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٢/٣/٦ . تقوم الطالبة رائدة هاني محمود العرايدنة بإجراء دراسة عنوانها " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانته على عينة من المعلمين في مدارسكم

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

/ مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والتربية  
محمد سالم الشوشان

✓ نسخة: مدير الشؤون التعليمية والفنية

✓ نسخة: رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .

✓ نسخة : الملف العام .

تلفه : (٤٠٥١٨٠٧) (٤٠٥١٨٢٢) (٤٠٥١٨٢٥) فاكس : (٤٠٥١٨٢٥)