



**دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد
المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة
” تصور مقترح ”**

إعداد

**أ/ أبرار عائض محمد آل بحير
القحطاني**

معلمة وباحثة دكتوراة

**د. أمل محمد حسن
البدوي**

**أستاذ التخطيط التربوي
المشارك بجامعة الملك خالد**

دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة

" تصور مقترح "

أمل محمد حسن البدوي¹، أبرار عائض محمد آل بحير القحطاني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كمية التربية، جامعة المملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

¹ البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: albadwi2015@yahoo.com

مستخلص:

هدف البحث لوضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة بلغت (287) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة سراة عبيدة، وأسفرت نتائج البحث عن موافقة أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد الايثار للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، موافقة أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد الكياسة للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة بدرجة "كبيرة جداً"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، موافقة أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد السلوك الحضاري للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، موافقة أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد وعي الضمير للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.66). وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق (بعد الايثار، بعد الكياسة، بعد السلوك الحضاري، وعي الضمير) للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة تعزي لمتغيرات الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة. وتم التوصل إلى وضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة تكون من عدد من العناصر، ومنها المنطلقات والاهداف والأبعاد الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور؛ وتم اقتراح عدد من المقترحات، ومنها: دراسة مقارنة لتطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وبعض الدول الأجنبية، ودراسة العلاقة بين تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية والحد من الاحتراق الوظيفي بمدارس التعليم العام، وعمل برنامج تدريبي مقترح لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير لتطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: مديرات المدارس، أبعاد المواطنة التنظيمية، سراة عبيدة



The role of principals of general education schools in applying the dimensions of organizational citizenship in Sarat Abidah Governorate ' Proposed concept'

Amal Muhammad Hassan Al-Badaw¹, Abrar Ayed Mohammed Al Buhair Al-Qahtani

Management and Educational Planning Department, Faculty of Education, King Khalid University.

Corresponding author E-mail: albadwi2015@yahoo.com¹

Abstract:

The aim of the research is to develop a proposed vision for the role of principals of general education schools in applying the dimensions of organizational citizenship in Sarat Abidah Governorate. The members of the research sample on the role of principals of general education schools in applying the altruistic dimension of organizational citizenship in Sarat Abidah governorate came to a 'significant' degree; Where the arithmetic mean was (4.12), and the standard deviation reached (0.68), the agreement of the research sample on the role of principals of general education schools in applying the civility dimension of organizational citizenship in Sarat Abidah Governorate was to a 'very large' degree; Where the arithmetic mean was (4.22), and the standard deviation reached (0.87), the agreement of the research sample members on the role of principals of general education schools in applying the civilized behavior dimension of organizational citizenship in Sarat Abidah Governorate was to a 'significant' degree; Where the arithmetic mean was (3.69), and the standard deviation reached (0.67), the agreement of the research sample members about the role of principals of general education schools in applying the conscience awareness dimension of organizational citizenship in Sarat Abidah Governorate was to a large extent. Where the arithmetic mean was (4.13), and a standard deviation of (0.66). There were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the responses of the research sample on the role of principals of general education schools in the application of (after altruism, after civility, after Civilized behavior, awareness of conscience) of organizational citizenship in Sarat Abidah Governorate is attributed to the variables of the current job, years of experience, and type of school. A proposed vision for the role of principals of general education schools in applying the dimensions of organizational citizenship in Sarat Abidah Governorate was reached. A number of proposals were proposed, including: a comparative study of the application of organizational citizenship dimensions in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia and some foreign countries, and a study of the relationship between the application of organizational citizenship dimensions in secondary schools and the reduction of job burnout in general education schools, and a proposed training program for secondary school principals. Asir region to apply the dimensions of organizational citizenship.

Keywords: school principals, dimensions of organizational citizenship, Sara Obeida

مقدمة البحث:

يشهد العالم العديد من التغييرات المتسارعة في كافة المجالات، ودعت هذه التغييرات لتطوير قدرات المدراء والعاملين على التكيف والاستجابة السريعة لها، وتحقيق النمو والتطور وإحداث التغيير والتكيف مع المستجدات بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التأثير والتنظيم والتوظيف والضبط والتوجيه لجميع العاملين من هيئة إدارية ومعلمين وتعزيز المواطنة التنظيمية لديهم.

وتعد الموارد البشرية من العناصر المهمة في المؤسسات، فالسلوك التنظيمي مؤشر أساسي ومحدد في معرفة كفاءة المؤسسة وحسن إدارتها، حيث تولي المؤسسات قدرًا كبيرًا من الاهتمام لإدارة سلوك العاملين لديها من خلال التركيز على مخرجات ومحددات هذا السلوك، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز أشكال السلوك المرغوب فيه لتحسين الفاعلية التنظيمية (ديوب، 2017) (القرني، 2017).

حيث تعدُّ المواطنة التنظيمية من السلوكيات المهمة لما لها من أثر كبير على التعامل مع العاملين، ولما لها من آثار إيجابية كبيرة على نجاح المؤسسة واستمرارها في البيئة التنافسية من خلال انعكاسها على العديد من المجالات، كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية (حمادة، 2021) (الغامدي، 2020).

وترتبط سمات المواطنة التنظيمية بالقدرة على السيطرة والتوجيه، ومن ثم إحداث التغيير والفاعلية في الأداء، ويعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك مهم له دور في أن دعم العاملين نحو القيام بعملهم وبالواجبات والمهام المسندة إليهم؛ فهو سلوك غير محدد، حيث أنه لا يرتبط بشكل رسمي بأنظمة الحوافز المختلفة أو بعملية تقييم الأداء في المؤسسات، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية يخلق لدى العاملين شعور ودافع يجعلهم دائماً يحققون إنجازات أكبر للمؤسسة، ولكي تتمكن أي مؤسسة من تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملها، فلا بد من وجود مدراء تتوافر لديهم صفات قيادية تمكنهم من تنمية هذا السلوك لدى العاملين؛ حيث يعد المورد البشري من أتمن الموارد لدى المؤسسات، ولذلك لا بد من البحث عن الأساليب التي تطور من أداء الموارد البشرية، وتحقق الفاعلية. (دبون؛ صيتي، 2018) (الفكيكي، 2021).

ولكي يقوم مدير المدرسة بهذه الواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية فلا بد أن يتبع الأساليب الإدارية التي تمكنه من تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويعتبر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من الأساليب الإدارية التي تركز على الإنجازات التنظيمية وتعطي أولوية لها، كما تهتم بالزيادة والارتقاء المستمر لمعدلات الإنتاجية بين العاملين، كما توظف تاريخ المؤسسة في إطلاق الحريات لهم لتمكينهم من الإبداع والابتكار في العمل. (Kalkan, Aksal , Gazi, Atasoy & Dağlı, 2020, 2-3) (حسن بت، 2016).

ولكي تكون الإدارة المدرسية إدارة فعالة قادرة على التجديد والابتكار والإبداع والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة؛ يجب أن تكون لها القدرة على صياغة الرؤى الاستراتيجية للمستقبل والوصول إلى الأهداف على المدى البعيد والقريب، من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي ومقومات الإبداع الإداري، والاتصال الفعال بالمعلمات والتي تسم جميعها في تحقيق الأهداف (القرني، 2017)؛ وتبادل المنافع والفوائد بين المدير والعاملين، وحصول العاملين على التقدير المتميز لما

يؤدونه من أعمال، وما يقومون به من أنشطة، وما يبذلونه من جهد، والحصول على الحوافز والمكافآت والجوائز بصورة مستمرة، ويتحقق ذلك من خلال تلقينهم أوامر واضحة ومحددة بشأن النتائج المرجوة والمطلوبة، فضلاً عن تقديم التغذية الراجعة لهم بصورة مستمرة للتحسين والتطوير، وتصحيح أي أخطاء والقضاء على أي سلبيات تظهر في العمل لتحقيق الجودة والتميز في الأداء. (Nazim, & Mahmood, 2016, 19)

ويعول على الإدارة المدرسية تطبيق الأساليب الحديثة لزيادة قدرتها على الوفاء بدورها الذي يلائم تطورات العصر، وفي عمليات التحسين والتطوير المدرسي، وذلك لدور المدير الجوهري في العملية التعليمية وكونه ركيزة أساسية في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها؛ وفي السياق ذاته أكدت دراسة (Baah et al, 2019) على أن سلوكيات القيادة تزيد من مشاركة العاملين وتزيد من فاعلية سلوك المواطنين التنظيمية لديهم، وأكدت دراسة (يغمور، 2018) على أن امتلاك المدراء للسمات والأنماط القيادية مثل (القيادة التحولية، والتبادلية، والأخلاقية) له أثر إيجابي على سلوك المواطنين التنظيمية لدى العاملين، وأكدت دراسة (العتيبي، 2019) على أهمية ممارسة سلوك المواطنين التنظيمية وقدرتها على تحسين كفاءة المؤسسة التعليمية.

مشكلة البحث:

أكدت العديد من الدراسات على وجود مشكلات تواجه إدارة المدارس بالمملكة العربية السعودية وضعف تطبيق المداخل الحديثة في إدارتها، ومنها دراسة الصمغاني (2020) التي أشارت لغموض مفهوم سلوك المواطنين التنظيمية على الرغم من أهميته، وضعف تحقيق العدالة بين جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية، والافتقار إلى المناخ التعاوني، وهذا يؤدي إلى حدوث بعض الصراعات التنظيمية وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي مما يحول دون ممارسة سلوك المواطنين التنظيمية، كما أشارت دراسة الحربي (2019) إلى قلة الاهتمام بتدريب مديري المدارس في رفع كفاءة الأداء القيادي لهم؛ وأشارت دراسة العتيبي (2019) أن بعض المؤسسات التعليمية تعاني قصوراً في الممارسات التطوعية والاكتفاء فقط بالدور الوظيفي المحدد مما يؤدي إلى تدني في مستوى الأداء، وأشارت دراسة العمري (2018) إلى أن دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات من مديري المدارس لاتزال تمارس بدرجة متوسطة، ووجود جوانب قصور في برامج تطوير الأداء، كما أكدت دراسة الثبيتي (2017) على أن مديرات المدارس الثانوية بمحافظلة الطائف يواجهن معوقات تنظيمية وتتمثل في جمود الهياكل التنظيمية؛ وبطء اتخاذ القرار وضعف أنظمة الحوافز، ومعوقات بشرية تتمثل في نقص الموارد البشرية بما يزيد العبء على العاملين، ومعوقات مادية تتمثل في ضعف كفاية ميزانية المدرسة وقلة المرافق والتجهيزات والمصادر اللازمة لتسهيل العمل؛ كما أشارت دراسة (آل سليمان، والحبيب، 2017) أن متطلبات تطوير القيادة المدرسية متوفرة بدرجة ضعيفة، والإدارة المدرسية مازالت تعاني من المركزية الإدارية.

وبناءً على ما سبق جاء البحث لمحاولة وضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظلة سراة عبيدة.

أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. ماهية المواطنة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها، ونظرياتها؟

2. ما دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد (بعد الايثار، بعد الكياسة، بعد السلوك الحضاري، وعي الضمير) بمحافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، وعي الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟
4. ما التصور المقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة سراة عبيدة في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية؟

أهداف البحث:

هدف البحث وضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث النظرية والتطبيقية في الآتي:

1. يكتسب البحث أهميته بالتزامن مع التغيرات العالمية والمحلية، التي تشهدها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ لتحسين أداء مدارس التعليم العام.
2. التركيز على المواطنة التنظيمية وأهميتها للمؤسسات التعليمية وتأثيرها على مستوى أداء العاملين والذي سينعكس على جودة الخدمة وكفاءة وفعالية أداء العاملين، والروح المعنوية، ورضا العملاء.
3. يسهم تطبيق المواطنة التنظيمية في اتخاذ قرارات ومواقف صادقة تجاه العمل والزملاء داخل المؤسسة وبين فريق العمل، والتخفيف من جوانب الصراع السلبي.

حدود البحث:

تمثلت الحدود الموضوعية في تعرف دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، وعي الضمير) التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة؛ وتمثلت الحدود البشرية في مديرات ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة سراة عبيدة وتمثلت الحدود المكانية مدارس التعليم العام بمحافظة سراة عبيدة وتم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام (1443هـ).

مصطلحات البحث:

1. الدور:

يُعرّف الدور بأنه: "مجموعة من الأنشطة أو الأطر السلوكية التي تُحقّق ما هو مُتوقَّع في مواقف مُعيَّنة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، وفي مجال الإدارة ترتبط الأدوار الرسمية للعاملين بتوقُّعات الرؤساء والمعلمات وغيرهم بتحقيق الأهداف المرجوة" (الابراهيم، 2013، ص14).



2. مفهوم المواطنة التنظيمية

يشير مفهوم المواطنة التنظيمية إلى الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمؤسسة؛ ورابطة التفاهم والتعاون بين العاملين، وأداء الأعمال والأنشطة التطوعية دون مقابل كتقديم المساندة والدعم للغير والمبادأة بأداء أعمال دون تكليف أو ترقب الحصول على حوافز أو مكافأة (الحريري 2016).

أولاً: الإطار النظري:

1. مفهوم المواطنة التنظيمية: Organizational Citizenship

تعرف المواطنة التنظيمية بأنها "تلك الممارسات التطوعية والاختيارية، والتي تهدف إلى زيادة مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف بفاعلية، وذلك دون أن يندرج تحتها أي نظام من الحوافز الرسمية، والتي لا تعد ضمن متطلبات الدور الرسمي للعاملين" (الروسان، 2017م).

وتعرف المواطنة التنظيمية أيضا "بأنها أعمال إيجابية وسلوكيات تدعم المؤسسات والعاملين والعمل فهي سلوكيات خارج دور الفرد في الوصف الوظيفي، والسلوكيات التي لا تكافأ رسمياً ويساهم هذا السلوك في الكفاءة التنظيمية داخل منظمات العمل" (Kim, E. J., & Park, S. 2019.P. 1347-

وأيضاً بأنها "سلوك اختياري يقوم به الفرد دون مقابل، ويتوقف ممارسته على الثقافة التنظيمية المحفزة، وينتج عنها العديد من السمات الإيجابية مثل مساعدة الزملاء، المحافظة على أنظمة العمل، المشاركة الفاعلة باتخاذ القرار". (أحمد، 2017)

وتعرف كذلك بأنها سلوكيات طوعية، اختيارية، تقديرية، مقصودة، وموجهة، ونزيهة، أي ليس هناك غرض من ممارستها، لا يتضمنها الوصف الوظيفي، ولا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي، وتتمارس بهدف مساعدة زملاء العمل، أو جماعات العمل الخاصة، أو المؤسسة ككل وتسهم على مر الزمن في زيادة الفعالية التنظيمية (عامر، 2011).

وتعرف كذلك بأنها "تلك المساهمات التي تتجاوز نطاق ومتطلبات الدور الرسمي للعاملين في المؤسسة، ولا تقع ضمن نطاق المكافآت الرسمية للوظيفة حيث يوجد نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أحدهما مرتبط بالدور الأساسي كالواجبات والأعباء الوظيفية الواقعة في إطارها الرسمي، والآخر مرتبط بالعمل غير الرسمي الذي يُطلق عليه الدور الإضافي (الأملي، 2022)

2. أهمية المواطنة التنظيمية:

- ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لها العديد من الآثار الإيجابية في المؤسسات منها: تؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات من خلال توجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسة في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها، وتزيد مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني، وتزيد مستوى الرضا عن العمل، وتتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد نوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، ويوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما يزيد فعالية الأداء وكفاءته، وكذلك يقلل مستوى التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين (البلهيس، 2020)

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية بين أفراد المؤسسة إلى زيادة النتائج الكلية، فالقيام بالأدوار الإضافية عند ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها، وزيادة قدرة العاملين والمسؤولين على أداء وظائفهم بطريقة أفضل من خلال منحهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال وحل المشاكل. (أبو عساف، ومرعي، 2019م).
- تحقق الألفة والترابط داخل المؤسسة التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الجهود الإضافية النابعة من المعلمين والتي تتخطى الوصف الوظيفي لهم (مصطفى، 2017).
- تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والاستفادة منه في تطوير العمل من خلال برامج توعوية ودورات تدريبية لهم، لما له من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة التعليمية ككل، فسلوك المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة لمنح الجدارة الوظيفية للمعلمين. (جبريل، 2015).
- تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية وتطوير العاملين من خلال روابط التعاون بينهم (عبد المجيد، والعوفي، 2016).
- يركز القائد في قيامه بأدواره نحو تطبيق المواطنة التنظيمية على تثبيت القواعد والمعايير لرسم الطريق الصحيح للعاملين للقيام بما يوكل إليهم من أعمال، وهذا يساعد على تجنب حدوث المخالفات، والأخطاء، والانحرافات قبل وقوعها، أما إذا حدث أي قصور أو إخفاقات في العمل فإن القائد يتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل المسار وتحسين وتطوير العمل وفق معايير الأداء الموضوعية أو سياسات العمل المحددة (الشلي، 2020).
- تقوم المواطنة التنظيمية بتعزيز الروابط الاجتماعية في المؤسسات والتأثير في سلوكيات العاملين المتعلقة بالوظائف التنظيمية والنتائج بما يحقق مناخ عمل شيق وممتعة لتحقيق الأهداف بمرونة عالية (أحمد، 2020).
- يسهم تطبيق المواطنة التنظيمية بدور مؤثر في تحقيق مخرجات العمل داخل المؤسسة مثل توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد وتعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وتوفير الفرصة للأفراد لاختبار قدرتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في صنع القرارات (البلميس، 2020).

3. أبعاد المواطنة التنظيمية:

ذكرت الدراسات أن هناك عدد من الأبعاد للمواطنة التنظيمية، ومنها دراسة (غيث والحارثي، 2019) (البلميس، 2020)

- 1) **الإيثار (Altruism):** تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها: صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة للأشخاص الآخرين، والتسهيل على الآخرين، ومساعدة الزملاء (سعدون، وآخرون، 2017، ص 184).
- ويقصد بالإيثار السلوك الذي يقوم به المعلم لتوجيه أفراد داخل المؤسسة التعليمية ومساعدة زملاءه من أجل أن يتجنبوا الوقوع بالأخطاء أو المشاكل التي قد تتضرر من خلالها المؤسسة التعليمية، ومن دون الحصول على أية مكافأة، ويقصد به أيضا المساعدة أو

الاستعداد للمساعدة، وهو عبارة عن عمل تطوعي يقوم به العامل المساندة زملائه.
(محمداني، 2021)

وفي هذا الصدد أشار (الاسماعيل، 2019) إلى أن الإيثار ينعكس في المؤشرات التالية: مساعدة الزملاء بشكل تطوعي لحل المشكلات المتعلقة بالعمل ولكي يكونوا أكثر كفاءة، دعم ومساعدة الزملاء الجدد، ومساعدة الزملاء المتغييبين عن العمل في إنجاز أعمالهم المتراكمة.

ويقصد بالإيثار: السلوك الواعي الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة لمساعدة زملائه دون أن يطلبوا منه المساعدة، والمساعدة في حل مشكلاتهم في العمل، ومساعدة زملائه المتغييبين عن العمل، وكذلك مساعدة العملاء دون انتظار الحصول على مكافآت لقيامه بذلك (الأملي، 2022).

الكياسة (Courtesy): تعرف بأنها تنبيه الآخرين في المؤسسة حول التغييرات التي قد تؤثر على عملهم، والأخلاق المهذبة التي تمنع خلق مشكلة في مكان العمل. (الاسماعيل، 2019): ويقصد بها أيضا هي السلوكيات التي تساعد الآخرين في تجنب الوقوع في مشكلات في العمل، مثل استشارة العاملين قبل القيام بأي عمل لتجنب تأثرهم السلبي، فهي سلوك يهدف إلى تجنب المشاكل أو حلها بين العاملين واحترام الزملاء والتعاون بين الجميع، والبعد عن الاستغلال وتجنب إثارة المشاكل. (حبه، 2018). ويسهم هذا السلوك في تقديم الأفكار والمقترحات ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين داخل المؤسسة، وتحفيز التعاون بينهم سواء بصورة رسمية أو غير رسمية (الأملي، 2022) وترجع أهمية الكياسة في التنسيق مع أفراد ومجموعات العمل المختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة (جوامع 2020)

2) **الروح الرياضية (Sportsmanship):** وتشير إلى قدرة الموظفين على التكيف مع المشقة وأماكن العمل غير المريحة دون احتجاج أو شكوى شفهية أو رسمية. ويقصد بالروح الرياضية "التسامح وتحمل المهام الصعبة والمواقف التي يتعرض لها المعلم في عمله داخل المؤسسة التعليمية، والابتعاد عن تضخيم المشكلات وكثرة الشكوى والتذمر، وهذا يعكس استعداد الفرد للعمل في شتى الظروف دون شكوى". (سعدون، وآخرون، 2017) (Singh & Singh 2019: p 945): ويقصد بالروح الرياضية بأنها "التقاضي والتسامح تجاه ظروف العمل التي لا يمكن تجنبها، وكذلك إملاءات العمل وضغوطه بدون تقهر أو سقط أو شكوى". (الأملي، 2022).

3) **السلوك الحضاري (Civic virtue):** هو متابعة الأمور الهامة داخل المؤسسة مثل المشاركة في جميع الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة، ومراقبة التهديدات والفرص التي قد تنشأ، (الصمعاني، 2020)، ويقصد بالسلوك الحضاري اهتمام وولاء المعلم للمؤسسة التعليمية، مما يجعله يحرص على تطويرها وتقديم مقترحات تهدف إلى رفع كفاءتها مثل: حضور اجتماعات غير مطلوبة منه، والتحدث عنها بطريقة إيجابية؛ وهو عبارة عن المشاركة البناءة في صياغة سياسة المؤسسة من خلال التنظيم والمشاركة بالأراء والاقتراحات بحرية وصراحة. (الأملي، 2022).

ويتضمن كافة الأنشطة والمشاركات الإيجابية الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا

على أمن المؤسسة كالتبليغ عن وجود أخطار وينعكس السلوك الحضاري في المؤشرات التالية: الحرص على حضور الدورات التدريبية، الاطلاع على كافة الأمور والإحاطة بكل الأحداث والتطورات التي تؤثر في سير العمل، الحرص على المساهمة بأفكار واقتراحات بناءة للارتقاء بالتنظيم، المشاركة في كافة الندوات والاجتماعات التي تعقدها الإدارة، وتقبل التغيير، وتنفيذ تعليمات الإدارة فور صدورها بصدر رحب، وأداء الوظيفة بشكل يحافظ على سمعة المؤسسة في بيئة العمل (البليبيس، 2020).

4) **وعي الضمير (Conscientiousness):** يُعرف بأنه الالتزام بالمعايير والسلوكيات التي يقوم بها الموظف لأداء المسؤوليات التنظيمية على النحو الأمثل، بما يتجاوز متطلبات الوظيفة المحددة أو ما يتوقعه، وقد أطلق عليه الباحثون عدة تسميات منها: الطاعة، والامتثال، والالتزام العام. (سعدون، وآخرون، 2017، ص 184) و يقصد به أداء الفرد الذي يتجاوز التوقعات ويعكس وعي ضميره في إنجاز مهام معينة مثل إهدار الوقت والدقة في احترام اللوائح والعمل في أوقات إضافية دون السعي إلى الحصول على مكافأة؛ وإلى السلوك الإيجابي، والانضباط والانقياد للقواعد والقوانين المؤسسة للعمل. (جوامع، 2020).
وينعكس وعي الضمير في المؤشرات التالية: التعامل بعناية مع الأجهزة والأدوات الموجودة والمحافظة على نظافة مكان العمل، وتجنب الإجازات والاستراحات غير الضرورية قدر الإمكان، الحرص على إخبار الإدارة في حالة عدم القدرة على المجيء للعمل، المواظبة على اتباع القواعد والقوانين وأداء العمل بجديّة دون مراقبة (البليبيس، 2020).

وقسمت دراسة أحمد (2020) المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما سلوك مواطنة موجة نحو الأفراد وتمثل السلوكيات التي تفيد بعض الأفراد بالتحديد وتؤثر عليهم بشكل مباشر وهما (الإيثار والكمياسة)، كما تسهم بصورة غير مباشرة في المؤسسة مثل مساعدة الآخرين في عملهم عند تغييبهم والاهتمام بالعاملين بصورة شخصية، ويتمثل البعد الثاني الموجة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) وتمثل السلوكيات التي تفيد المؤسسة بصفة عامة مثل إتباع القواعد الرسمية واحترام الأوامر والقواعد غير الرسمية التي تحافظ على النظام والإبلاغ مسبقاً عن عدم التمكن للحضور إلى العمل. (أحمد، 2020).

4. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية: (المعمري، 2013) (الصمعاني، 2020)

- نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory: يقصد بهذه النظرية العلاقات بين الأفراد للوصول إلى أهداف الجماعة حيث أن الفرد يساعد زميلة منتظراً رداً جميلاً أو معاملة بالمثل أي كلما كان فعلاً معيناً ذا عائد كلما أصبح في الإمكان تكرار ذلك الفعل.
- نظرية التعاون Cooperation Theory: من الممكن تحقيق التعاون عندما يدركون الأفراد أنهم يسعون جاهدين للوصول إلى هدف واحد، وأن نجاح المؤسسة يعني نجاحهم، ونجاح الآخرين يعني نجاح كل فرد منهم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتم تناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

حاولت دراسة الحربي (2021) تعرف مستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، واستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (406)، وتوصلت لحصول مستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بجدة على درجة توافر (متوسطة)، وحصل مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات على درجة (عالية جداً)، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة العمودي، وكي (2021) تعرف أثر شفافية الإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت، (224) مفردة، وأظهرت النتائج أن غالبية الموظفين موافقون على مستوى التزام المستشفى بتطبيق الشفافية، وأن مقاومة المسؤولين لتطبيق الشفافية لاعتقادهم بأنها تهدد مراكزهم ومصالحهم الخاصة وشيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات في المستشفى كانت أحد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية بها، وأظهرت أن الموظفون في المستشفى يتمتعون بسلوك مواطنة "عالي"، ويوجد أثر لشفافية الإدارة على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

وهدفت دراسة العمري (2021) تقييم أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة؛ واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات طبقت على عينة بلغت (260) موظفًا من موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة؛ وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للسمات (الاجتماعية، والسلوكية، والشخصية، والمهنية) لدى القائد كل على حدة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، والكياسة واللطافة، والضمير الحي) لدى الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة؛ حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد بين محور السمات القيادية بأبعاده المختلفة، ومحور سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة (0.718)؛ وأوصت بزيادة الاهتمام بدراسة نتائج أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدى الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة.

وهدفت دراسة الصمعاني، (2020) التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة بريدة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في المقياس، وتم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة عددها (334) معلمة، وأسفرت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة بريدة بدرجة كبيرة، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعْدُ الكيافة على أعلى يليه بعد السلوك الحضاري، وكلاهما بتقدير (كبيرة جداً)، يليهما بُعْدُ الضمير الحي ثم بُعْدُ الإيثار بمتوسط وأخيراً بُعْدُ الروح الرياضية وجميعها بتقدير (كبيرة)، فيما حصلت المقترحات على مهمة بدرجة (كبيرة)، كما أن

توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، فيما لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لاختلاف التخصص، ما عدا بُعد الضمير الحي لصالح التخصصات العلمية، وأوصت بتحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة وعموم المملكة.

وهدفت دراسة (قشفه بي، وعلي، 2019) تعرف دور القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار) في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها الخمسة (الإيثار، والكرم، والروح الرياضية، والالتزام العام، والسلوك الحضاري) في مدارس المرحلة الأساسية في مدينة أربيل في العراق، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (832) من المعلمين والإداريين؛ وقد توصلت إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي.

وتناولت دراسة غيث والحارثي (2019) أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغت (197) معلمة في مدارس التعليم العام، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف جاء بدرجة مرتفعة، وتبين أن هناك تأثيراً سلبياً للاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المعلمات اتجاه الاغتراب الوظيفي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة العنزي والقرني (2018) تحديد مستوى الدعم التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين، ومستوى المواطنة التنظيمية؛ واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (614) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية، وأظهرت النتائج أن مستوى الدعم التنظيمي بالمدارس الثانوية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً، وكان ترتيب الأبعاد الخمسة (الرقعة، وضمير واضح، والإيثار، والروح الرياضية، والسلوك المتحضر)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Demire et al, 2018) تعرف العلاقة بين الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية والعوامل التنظيمية مثل الرضا عن العمل، والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وأسلوب الإدارة، والدافع التنظيمي؛ حيث تم استخدام منهجية التحليل والمقارنة بين البحث التي أجريت على هذه العوامل بين عامي 2008 حتى 2018، وأن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إيجابية طردية مع العوامل التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وأسلوب الإدارة والدافع التنظيمي.

وتناولت دراسة الروسان (2017) معرفة درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدمت

المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة البحث (414) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرات كان مرتفعاً وبليه نمط القيادة التبادلية بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة، وكانت هناك علاقة موجبة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة الشايح (2016) تعرف مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة (386) معلماً ومعلمة في منطقة القصيم، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية للمعلمين متوسط، ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوجد فروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية يعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير (الخبرة، ونوع المؤهل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة، ونوع المؤهل).

ثانياً: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.

اتفقت العديد من الدراسات مثل دراسة الحربي (2021) دراسة العمودي، وكي (2021) دراسة الصمعاني، (2020) دراسة (قشفه بي، وعلي، 2019) ودراسة العنزي والقرني (2018) الروسان (2017) على أهمية تطبيق المواطنة التنظيمية في المؤسسات والاستفادة من هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث وصياغتها، وفي بناء الإطار النظري، وبناء الاستبانة، وفي تفسير نتائج البحث.

ثالثاً: البحث الميدانية:

1. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث؛ بهدف البحث تعرف دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق المواطنة التنظيمية وأبعادها بمحافظة سراة عبيدة ووضع تصور مقترح .

2. مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد عينة البحث في ضوء مجتمع البحث من مديرات ومعلمات مدارس التعليم بمحافظة سراة عبيدة؛ وتم تحديد أعداد عينة البحث بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن، وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في البحوث والدراسات التربوية، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع؛ وبلغ مجتمع البحث (79) مديرة، و(1035) معلمة بإجمالي (1114) فرداً، وتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب أن لا تقل عينة البحث عن (287) عضواً من

مديرات ومعلمات مدارس التعليم بمحافظة سراة عبيدة. طبقاً للإحصاءات الواردة من غدارة
تعليم سراة عبيدة 1443 هـ.

3. أداة البحث:

هدفت البحث في جانبه الميداني تعرف دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق
أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم
استبانة لجمع البيانات باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات لتشخيص الواقع من خلال
تطبيقها على عينة من مديرات، ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة سراة عبيدة ،
وتكونت من أربع محاور واشتملت على (31) عبارة

4. نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: الذي نص على " ما دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد
الايثار للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية
لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور.

جدول (14):

يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد
الايثار للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	التعاون مع المعلمات في حل المشكلات الشخصية الخاصة بهن	3.52	0.88	8
2.	دعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستهما من خلال الحوار والمناقشات المثمرة.	4.02	0.78	5
3.	تعاون بإيجابية مع جميع منسوبي المدرسة من أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجههم.	4.18	0.69	2
4.	تلبية احتياجات المعلمات في العمل وخارج أوقات الدوام الرسمي.	3.85	0.86	7
5.	تزود المعلمات بالمعلومات المناسبة التي تساعدنهم في أداء أعمالهم الموكلة إليهم تطوعياً.	4.11	0.78	3
6.	التنسيق مع المعلمات لإنجاز أعمالهم في حال تغيب أحدهم لظرف طارئ.	4.21	0.76	1
7.	الحرص على الحضور مبكراً، والانصراف متأخراً من أجل مصلحة العمل.	4.07	0.82	4

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
8.	مساعدة المعلمات الجدد على انجاز المهام حتى وان لم يطلبوا منها ذلك.	3.98	0.87	6
	الإجمالي	4.12	0.68	-

يتضح من الجدول (14) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الأول جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.68)؛ وجاءت استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (6) التي نصت على "التنسيق مع المعلمات لإنجاز أعمالهم في حال تغيب أحدهم لظرف طارئ" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة جدا"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية التواصل مع المعلمات في حالة وجود مشكلات طارئة لاحدي المعلمات لإيجاد البديل وتوجيه الزملاء بالقيام بمهامها وفي حالة تعذر وجود بديل من المعلمات تعمل المديرية بمهام المعلمة بنفسها وهذا سوف يساهم ايجاد مناخ عمل يتسم بالود والمحبة والتعاون ويساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
 - جاءت العبارة (3) التي نصت على "تعاون بإيجابية مع جميع منسوبي المدرسة من أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجههم" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.69) وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قيام المديرات بالاتصال بجميع منسوبي المدرسة من معلمات وطلبات، وكذلك أولياء أمور الطالبات ومناقشة المشكلات التي قد تواجههن والتعاون معا في إيجاد حلول لها وكذلك مشاركة الجميع في قيادة المدرسة لتحقيق التميز والابداع.
 - جاءت العبارة (4) التي نصت على "تلبية احتياجات المعلمات في العمل وخارج أوقات الدوام الرسمي" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى الاحترام المتبادل بين المديرية والمعلمات ووجود تواصل رسمي وغير رسمي داخل المدرسة مما يدفع المعلمات في مناقشة القضايا الخاصة مع المديرية في المدرسة وخارجها.
 - جاءت العبارة (1) التي نصت على "التعاون مع المعلمات في حل المشكلات الشخصية الخاصة بهن" في المرتبة الثامنة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى قيام مديرة المدرسة بالتواصل مع المعلمات بطرق رسمية وغير رسمية وتوصيل المعلومات عن المشكلات التي تتعرض لها أي معلمة من المعلمات بالمدرسة، حيث تكوين علاقات إنسانية مع المعلمات تساهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحربي (2021) التي توصلت إلى حصول مستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بجدة على درجة توافر (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، وحصل مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات على

درجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، ووجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
إجابة السؤال الثاني: الذي نص على "ما دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد الكياسة للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
للإجابة عن التساؤل الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:
جدول (15):

يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد الكياسة للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
9.	احترام حقوق المعلمات ومشاعرهم وخصوصيتهم في العمل.	4.11	0.81	4
10.	افتخار بإنجازات مدرستها وتظهرها في محيطها الاجتماعي.	4.18	0.61	2
11.	حرص على تأثير على المعلمات لتجنب اثاره أي مشكلات أو متاعب في العمل.	4.13	0.76	3
12.	استخدم اللباقة في التعامل مع المعلمات عند تعديل السلوكيات الخاطئة في المدرسة.	4.21	0.74	1
13.	التزام الحياد والموضوعية عند حل أي خلافات بين المعلمات.	4.07	0.82	5
14.	تتعامل بصدق وشفافية مع المعلمات في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم.	4.05	0.83	6
15.	التعامل مع المعلمات بلطف واحترام وتقديم الشكر على انجاز الأعمال الموكلة لهم.	3.76	0.73	7
	المجموع	4.22	0.87	-

يتضح من الجدول (15) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثاني جاءت بدرجة "كبيرة جداً"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثاني) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (12) التي نصت على "استخدم اللباقة في التعامل مع المعلمات عند تعديل السلوكيات الخاطئة في المدرسة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة جداً"؛ وقد يرجع ذلك إلى



- قيام مديرة المدرسة بالتعامل مع المعلمات بأسلوب لبق يسهم في إيجاد ثقة بين المعلمات وحب المعلمات للمديرة مما يسهم في تعديل السلوكيات الخاطئة في المدرسة.
- جاءت العبارة (10) التي نصت على "الافتخار بإنجازات المعلمات وازدهارها في البيئة المدرسية" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى قيام مديرة المدرسة بالعمل على تعزيز المعلمات وتشجيع المتميز منهن على انجاز العمل داخل المدرسة من خلال تقديم جوائز مادية وعينية ويكون ذلك في المحافل العلمية أمام جميع منسوبات المدرسة.
- جاءت العبارة (14) التي نصت على "تتعامل المديرية بصدق وشفافية مع المعلمات في حال اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى تعامل المديرية مع الجميع عند اتخاذ القرارات التي تعلق بمصالح الجميع دون تمييز وإيجاد نوع من الشفافية في صناعة القرار واتخاذها ويكون القرار بمشاركة جميع المعلمات.
- جاءت العبارة (15) التي نصت على "التعامل مع المعلمات بلطف واحترام وتقديم الشكر على انجاز الأعمال الموكلة لهم" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى قيام مديرة المدارس بالتعامل مع المعلمات بلطف واحترام وتقديم الشكر على انجاز الأعمال الموكلة لهم الأمر الذي يؤدي إلى وجود نوع من الثقة والاحترام بين المعلمات ويعمل على أداء المهام بدافعية عالية من الجميع معلمات ومديرات.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الصمعاني (2020) والتي أشارت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة بريدة جاءت بدرجة كبيرة، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعْدُ الكياسة على أعلى متوسط يليه بعد السلوك الحضاري وكلاهما بتقدير (كبيرة جداً)، يلهما بُعْدُ الضمير الحي، ثم بُعْدُ الإيثار وأخيراً بُعْدُ الروح الرياضية.
- إجابة السؤال الثالث:** الذي نص على "ما دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد السلوك الحضاري للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن التساؤل الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثالث، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (16):

يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد السلوك الحضاري للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16.	متابعة كل جديد يتعلق بعملها في المدرسة وخاصة التعميمات والنشرات التربوية.	4.51	0.65	1
17.	تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره من خلال حضور الندوات والاجتماعات واللقاءات التربوية.	4.42	0.76	2
18.	حث المعلمات على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية من خلال تشجيعهم على العمل التطوعي.	4.33	0.78	3
19.	تشجيع المعلمات على تطبيق التغييرات والتطورات التي تحدث في الميدان التعليمي والتربوي من خلال تطبيق طرق تدريس وتقويم حديثة.	3.63	0.72	6
20.	حرص المديرية على تطوير وتحسين أداء جميع المعلمات من خلال التنمية المهنية لهم.	4.43	0.72	2
21.	تحقيق رؤية وأهداف المدرسة من خلال مشاركة الجميع صياغتها ووضع اليات تنفيذها.	3.83	0.73	5
22.	مشاركة المعلمات في إعداد وتنظيم جميع الأنشطة والفعاليات المدرسية.	3.61	0.71	7
23.	تصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المدرسة من خلال الأنشطة والفعاليات.	4.31	0.73	4
	المجموع	3.69	0.67	

يتضح من الجدول (16) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثالث، جاءت بدرجة "كبيرة": حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.67). وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثالث) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (16) التي نصت على "متابعة كل جديد يتعلق بعملها في المدرسة وخاصة التعميمات والنشرات التربوية" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة جدا" وقد يرجع ذلك إلى متابعة المديرية للقرارات والتعاميم وكل ما يتعلق بالاتجاهات في مجال إدارة المدرسة وكذلك مجال التدريس ومتابعة التوجهات الجديدة في العملية التعليمية والتدريسية.

- جاءت العبارة (20) التي نصت على "حرص المديرية على تطوير وتحسين أداء جميع المعلمات من خلال التنمية المهنية لهم" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.43)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة جدا" وقد يرجع ذلك إلى قيام مديرة المدارس بعقد دورات تدريبية أو لقاءات علمية وثقافية لجميع منسوبات المدرسة بهدف تقديم محتوى علمي يساهم في التطوير المهني لجميع المعلمات في المجالات العلمية والتخصصية والعمل على رفع القدرات المهنية للمعلمات الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين أداء جميع المعلمات بالمدرسة.
- جاءت العبارة (19) التي نصت على "تشجيع المعلمات على متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في الميدان التعليمي من خلال تطبيق الاتجاهات الحديثة في العملية التدريسية والتعليمية" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة" وقد يرجع ذلك إلى قيام مديرة المدرسة بتشجيع المعلمات على معرفة كل ما هو جديد من متغيرات خارجية أو داخلية تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمات وتقديم جميع المعلومات والبيانات والخبرات العلمية للمعلمات للاستفادة منها في تطبيق الأساليب والأدوات الحديثة في العملية التدريسية والتعليمية والإدارية.
- جاءت العبارة (22) التي نصت على "مشاركة المعلمات في إعداد وتنظيم جميع الأنشطة والفعاليات المدرسية" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة" وقد يرجع ذلك إلى قيام المديرية بالعمل على إيجاد نوع من الثقة والاحترام وإعداد الصف الثاني من القيادات المدرسية وذلك من خلال إعطاء المعلمات الفرصة الكاملة في إدارة بعض الفعاليات التي تتم بالمدرسة وتكون المعلمة مسؤولة عن تنظيم وعقد الفعالية بكل حرية وكتابة التقارير اللازمة للرفع بها مديرة المدرسة مما يساهم ذلك في تطوير أداء المعلمات وكذلك إيجاد نوع من الاحترام والثقة بين المديرية المعلمات بالمدرسة.
- وتتفق نتائج البحث مع نتائج دراسة العنزي والقرني (2018) والتي أظهرت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً في المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين وكان ترتيب الأبعاد الخمسة (وعى الضمير، والإيثار، والروح الرياضية، والسلوك المتحضر) ونتائج دراسة الشايع (2016) التي أشارت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، جاء بدرجة عالية.
- إجابة السؤال الرابع:** الذي نص على "ما دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد وعي الضمير للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الرابع، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (16):

يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد
وعي الضمير للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
24.	تطبيق معايير العمل بالمدرسة وفقاً لمعايير واضحة لجميع المعلمات.	4.31	0.81	4
25.	التزام الجميع بأوقات الحضور والانصراف الرسمية لها.	3.61	0.71	7
26.	تنفذ التعليمات والأنظمة المدرسية حتى في غياب المسؤولية الإدارية	4.53	0.63	1
27.	المبادرة لتصحيح الأخطاء فوراً ومحاسبة المسؤول عنها.	4.40	0.68	2
28.	تتجنب استخدام ممتلكات المدرسة لأغراض شخصية.	3.32	0.65	8
29.	أداء المهام والأعمال الوظيفية بالمدرسة بإتقان دون الخوف من المسؤولين.	4.32	0.69	3
30.	تحرص على تأدية عملها في الوقت المناسب دون تأخير.	4.21	0.61	5
31.	تتحمل أعمالاً إضافية من أجل مصلحة المدرسة ورقمها.	3.63	0.78	6
المجموع		4.13	0.66	

يتضح من الجدول (16) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الرابع جاءت بدرجة "كبيرة": حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.66). وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الرابع) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (26) التي نصت على "تنفذ التعليمات والأنظمة المدرسية حتى في غياب المسؤولية الإدارية" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وقد يرجع ذلك إلى قيام المديرية بتنفيذ التعليمات والأنظمة المدرسية على جميع المعلمات من وزع داخلي ومراقبة الله في العمل دون وضع المحاسبية والمسؤولية من الجهات العليا مما يعمل على إيجاد من التفاني في العمل من الجميع واعتبار المعلمة قدوة ومثال يحتذى به في قيادة المدرسة.
- جاءت العبارة (27) التي نصت على "المبادرة لتصحيح الأخطاء فوراً ومحاسبة المسؤول عنها" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.40)، وانحراف معياري بلغ (0.68)،

وقد يرجع ذلك إلى قيام مديرة المدرسة بمعالجة الأخطاء التي تقع من المعلمات بشكل فوري وتبادل وجهات النظر حول طرق الحل وإيجاد الطرق والأساليب البديلة للحل بمحاولة معرفة أسباب حدوثها ومحاولة العمل لعدم حدوث مثل هذه الأخطاء في المستقبل وتصحيح الأخطاء فوراً ومعاينة المسؤولين عنها.

- جاءت العبارة (25) التي نصت على "التزام الجميع بأوقات الحضور والانصراف الرسمية لها" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية تطبيق النظام بكل دقة على جميع المعلمات وخاصة في موضوع الحضور والانصراف الرسمية وفي نفس الوقت مراعاة ظروف جميع المعلمات والظروف الطارئة بصفة خاصة ووضع البدائل لحلها بسرعة وتكليف إحدى الزميلات بالقيام بالمهمة.

- جاءت العبارة (28) التي نصت على "تجنب استخدام ممتلكات المدرسة لأغراض شخصية" في المرتبة الثامنة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، وقد يرجع ذلك أن قيام مديرة المدرسة باستخدام الامكانيات الخاصة بالمدرسة لأغراضها الشخصية سوف يسهم في إيجاد نوع من عدم الاحترام من جميع منسوبات المدرسة معلمات أو طالبات ومن ثم لا يكون هناك احترام متبادل بين المديرية والمنسوبات وسوف يؤثر ذلك بقوة على الأداء داخل المدرسة.

إجابة عن السؤال الخامس: والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) بمحافظه سراة عبيدة تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟ وجاءت النتائج بالجدول التالي:

1- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظه سراة عبيدة تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (17).

جدول (17):

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظه سراة عبيدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	مديرة	54	36.9259	3.97564
المحور الأول:	معلمة	233	36.1330	5.79271
	المجموع	287	36.2822	5.49957

المحاور	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الثاني:	مديرة	54	32.5741	3.68885
	معلمة	233	32.0515	4.73586
	المجموع	287	32.1498	4.55601
المحور الثالث:	مديرة	54	41.4259	5.56133
	معلمة	233	41.4335	5.84690
	المجموع	287	41.4321	5.78472
المحور الرابع:	مديرة	54	37.4074	4.33728
	معلمة	233	36.7639	5.02323
	المجموع	287	36.8850	4.90084

جدول (17)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة تعزى لتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	27.560	1	27.560	0.911	0.341
	داخل المجموعات	8622.579	285	30.255		
	المجموع	8650.139	286			
المحور الثاني	بين المجموعات	11.972	1	11.972	0.576	0,449
	داخل المجموعات	5924.586	285	20.788		
	المجموع	5936.557	286			
المحور الثالث	بين المجموعات	17.132	1	0.002	0,110	0,993
	داخل المجموعات	9570.423	285	33.580		
	المجموع	9570.425	286			



المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	18.151	1	18.151		
المحور الرابع	داخل المجموعات	6851.054	285	24.039	0,775	0,386
	المجموع	6869.206	286			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق (بعد الايثار، بعد الكياسة، بعد السلوك الحضاري، وعى الضمير) للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية (مديرة، معلمة).
وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود شبه اتفاق وقناعة بين أفراد عينة البحث من القيادات المدرسية والمعلمات حول أهمية دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة؛ وتحقيق بيئة تعليمية آمنة وجذابة من خلال توعية كل من المعلمات والطالبات وأولياء الأمور بأهمية المواطنة التنظيمية بجميع أشكالها وتوضيح دور القائد والمعلم والطالب في نشر ثقافة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها.

2- الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، وعى الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (17).

جدول (17):

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، وعي الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزي لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المحاور
4.58737	36.6353	85	أقل من 5 سنوات	المحور الأول:
5.88113	35.8438	32	من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	
5.85423	36.1882	170	من 10 فأكثر	
5.49957	36.2822	287	المجموع	
4.55520	31.9882	85	أقل من 5 سنوات	المحور الثاني:
4.78141	32.0938	32	من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	
4.53853	32.2412	170	من 10 فأكثر	
4.55601	32.1498	287	المجموع	
5.45845	41.5765	85	أقل من 5 سنوات	المحور الثالث:
6.27326	41.5313	32	من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	
5.88057	41.3412	170	من 10 فأكثر	
5.78472	41.4321	287	المجموع	
4.70434	36.9882	85	أقل من 5 سنوات	المحور الرابع:
5.52186	36.6563	32	من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	
4.90285	36.8765	170	من 10 فأكثر	
4.90084	36.8850	287	المجموع	

جدول (17)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزي لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	18.250	2	9.125		
المحور الأول	داخل المجموعات	8631.889	284	30.394	0.30	0.741
	المجموع	8650.139	286			
	بين المجموعات	3.739	2	1.869		
المحور الثاني	داخل المجموعات	5932.819	284	20.890	0.016	0,914
	المجموع	5936.557	286			
	بين المجموعات	3.492	2	1.746		
المحور الثالث	داخل المجموعات	9566.933	284	33.686	0,52	0,95
	المجموع	9570.425	286			
	بين المجموعات	2.593	2	1.296		
المحور الرابع	داخل المجموعات	6866.613	284	24.178	0,57	0,94
	المجموع	6869.206	286			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزي لمتغير سنوات الخبرة

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشايح (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم تعزي لمتغير (الخبرة، ونوع المؤهل)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية.

3- الفروق طبقاً لمتغير نوع المدرسة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي

الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزي لتغيير نوع المدرسة (حكومية، وأهلية)، تم استخدام اختبار(ت) "t.test" للمقارنة بين متوسطين مستقلين وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:
جدول (15):

اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، وعي الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزي لتغيير نوع المدرسة (حكومية، وأهلية)

المحاور	أهلية (ن=66)		حكومية (ن=221)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
المحور الأول	5.51868	36.4242	5.47459	36.2398	0.04	0.951
المحور الثاني	4.42372	31.7576	4.98941	32.2670	0.95	0.33
المحور الثالث	5.71244	41.6667	6.05953	41.3620	0.54	0.81
المحور الرابع	5.12753	37.2424	4.06509	36.7783	0.32	0.126

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

يتضح من الجدول (14) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، وعي الضمير) بمحافظة سراة عبيدة تعزي لتغيير نوع المدرسة (حكومية، وأهلية) وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود قناعة لدى أفراد عينة البحث بأهمية دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة سراة في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (قشفه بي، وعلي، 2019) التي أكدت على دور القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار) في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها الخمسة (الإيثار، والكرم، والروح الرياضية، والالتزام العام، والسلوك الحضاري)، ووجود علاقة قوية بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي.

رابعاً: التصور المقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة.

1. منطلقات التصور المقترح.

-التغيرات المُتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والثورة التكنولوجية والمعلوماتية، حيث انعكست هذه التغيرات على المؤسسات التعليمية بكافة قطاعاتها؛ وأصبح من الضروري التكيف معها وتزويد الكوادر القيادية التعليمية بالمهارات اللازمة للتعامل معها والمساهمة في تحقيق التنمية في جميع القطاعات واستخدام الاساليب الادارية الحديثة التي تدعم ذلك ومنها المواطنة التنظيمية.

- تعتبر المواطنة التنظيمية من المداخل الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في المؤسسات، وتعمل على الاستخدام الأقصى للموارد والأدوات والتقنيات التي تجعل من تطوير المؤسسة هدفا رئيسا لها.
 - تزويد القيادات بالمعرفة والتدريب وخاصة مع زيادة الإنجازات العلمية والتكنولوجية، وسرعة معدلات حدوث التقدم بها، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية .
 - توجه المملكة العربية السعودية نحو إعطاء مديرات المدارس العديد من السلطات والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في خبراتهم ومهاراتهم مع تحميلهم مسؤولية النتائج والتحفيز الذاتي، وتوفير بيئة تساعد على تحسين أداء العاملين .
- 2. أهداف التصور المقترح:**
- تعرف آليات لتطوير دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظه سراة عبيدة.
 - الاستفادة من المعايير العالمية في بناء معايير للمواطنة التنظيمية، ودور مديرات المدارس في تطبيقها.
 - مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها التي تتعلق بتطوير دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظه سراة عبيدة.
- 3. أبعاد التصور المقترح:**
- (1) البعد الأول: آليات تطبيق بعد الإيثار:**
- تقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين من المعلمات والطالبات الذين يعملون على التطوع لحل مشكلات بعض المعلمات.
 - إنشاء وحدة لدراسة مهام ووظائف المعلمات والاستفادة منها عند تقديم أي معلمة للقيام بدور زملتها في المدرسة.
 - تشجيع المعلمات على نشر ثقافة التطوع والإيثار بين الطالبات ويمكن استخدام وسائل التكنولوجيا في عقد دورات أو لقاءات دورية لهم .
 - دعم مبدأ تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لحل أي مشكلات طارئة تواجه المعلمات بالمدرسة.
 - مساعدة المعلمات الجدد على انجاز المهام بالمدرسة وحل أي مشكلة ممكن التعرض لها.
- (2) البعد الثاني: آليات تطبيق بعد الكياسة:**
- تشكيل فريق مختص لتوزيع المهام على جميع منسوبات المدرسة في ضوء معايير واضحة.
 - إعداد دليل إجرائي إلكتروني يوضح أدوار واختصاصات المعلمات خلال الفصل الدراسي.
 - تفويض بعض صلاحيات مديرة المدرسة للمتخصصين لعقد دورات تدريبية للمعلمات حول المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم العام.
 - مشاركة مديرة المدرسة للمعلمات في عملية صنع القرارات واتخاذها.
 - عقد لقاءات إلكترونية عن بعد (الدوائر الإلكترونية) لمديرات مع المعلمات لمناقشة التظلم من أي القرارات بشفافية امام الجميع.

3) البعد الثالث: آليات تطبيق بعد السلوك الحضاري

- توزيع النشرات والتعليميات حول مناقشة وتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المدرسة .
- عقد الندوات والاجتماعات واللقاءات التربوية الالكترونية مبتكره في تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.
- عقد دورات تدريبية حول تشجيع المعلمات على العمل التطوعي وتوضيح أهمية تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- عقد لقاءات تربوية دورية حول أهمية مشاركة المعلمات في إعداد وتنظيم جميع الأنشطة والفعاليات المدرسية بأهمية المواطنة التنظيمية و مناقشة الأفكار الجديدة في مجال تطبيق المواطنة التنظيمية بالمدرسة.

1) البعد الرابع: آليات تطبيق بعد وعي الضمير

- عقد لقاءات دورية حول معايير العمل بالمدرسة ومناقشتها بشفافية لجميع منسوبي مدارس التعليم العام.
- وضع إجراءات ومعايير تنظيمية محددة عند توزيع المهام بمدارس التعليم العام.
- تقديم الجوائز للمعلمات المتميزات التي تتحمل أعمالاً إضافية من أجل مصلحة المدرسة ورقمها.
- وضع دليل إجرائي لتوضيح التعليمات والأنظمة المدرسية حتى في غياب المسؤولية الإدارية لإنجاز المهام.

4. مراحل تطبيق التصور المقترح: يتكون التصور المقترح من مجموعة المراحل التالية:

- 1) **مرحلة التهيئة والإعداد:** وتتضمن هذه المرحلة عدة اجراءات ومنها:
 - وضع رؤية واضحة حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة
 - دراسة واقع المدارس وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول من تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم العام.
 - عقد ندوات لنشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين جميع منسوبي مدارس التعليم العام.
 - دعم وتشجيع المعلمات لتطبيق المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم العام عن طريق التقدير وإبراز جهودهم
 - اعتماد اللجان المختلفة وفرق العمل لتطبيق المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم العام.

1) مرحلة التنفيذ:

ويتم فيها مشاركة الجميع في مساعدة مديرة المدرسة على القيام بأدوارها نحو تطبيق المواطنة التنظيمية في المدرسة والعمل على تحديد أدوار واختصاصات كل عضو من أعضاء المدرسة وتحديد وسائل المشاركة ووسائل التشجيع والاستفادة من التطبيق.

2) مرحلة المتابعة والتقييم:

ويتم في هذه المرحلة قيام فريق العمل بدراسة المعلومات وتحديد وسائل المشاركة لتطبيق المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم العام، وكذلك تحديد الأهداف الموضوعية وتحديد أسباب التأخير عن المدة الزمنية المحددة للتنفيذ والعمل على التغلب عليها، وكذلك وضع خطة لحل المشكلات الناجمة عن التأخير واثارها ووضع خطة مستقبلية للعمل في المراحل القادمة في ضوء تقييم الواقع وأهداف المدرسة التي تريد الوصول إليها.



5. **متطلبات تطوير دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة .**
- إنشاء لجان متخصصة بالمدرسة تعمل على تزويد المديرية بجميع المعلومات عن جميع منسوبي المدرسة
 - تصميم موقع إلكتروني للمدرسة على الإنترنت لسهولة التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمات والطالبات
 - إعطاء صلاحيات لمديرة المدرسة لتشجيع المعلمات بمدارس التعليم العام لتطبيق المواطنة التنظيمية.
 - إعداد دليل بالنشرات الدورية وتوزيعها على المعلمات سواء بالوسائل الورقية أو التقنية يوضح معايير توزيع المهام المؤكدة اليهن .
 - عقد دورات تدريبية لجميع منسوبي المدرسة للتعرف على أساليب تطبيق المواطنة التنظيمية بالمدرسة
 - وضع خطط تحفيزية تقوم على الجدارة والكفاءة لتطبيق المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم العام.
6. **الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:**
- (1) **الجهات العليا:**
- وزارة التعليم.
 - مدير الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.
 - مساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية.
 - مكاتب الأشراف التربوي بمنطقة عسير.
- خامسًا: توصيات البحث**
- مشاركة المعلمات في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة سراة عبيدة.
 - تشكل مديرة المدرسة فرق العمل الفرعية المسؤولة عن تنفيذ أبعاد المواطنة التنظيمية في المدارس.
 - تفعيل الأنشطة المدرسية التي تعمل على تنمية روح الجماعة والعمل التعاوني بين المعلمات.
- سادسًا: البحوث المقترحة:**
- دراسة مقارنة لتطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وبعض الدول الأجنبية.
 - العلاقة بين تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية والحد من الاحتراق الوظيفي بمدارس التعليم العام .
 - برنامج تدريبي مقترح لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير لتطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- الإبراهيم، عدنان (2013). الإشراف التربوي: أنماط وأساليب. ط3. الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو عساف، مؤيد موسى علي، مرعي، هيثم عبد الله ذيب (2019) التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة (عمان، دار المنهل) ص 214.
- أحمد، علي أحمد عبد القادر (2020). أثر التسييس التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع9، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، صص 855 – 88
- أحمد، محمد أحمد أمين. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة، ع2، 159 - 208.
- الاسماعيل، جابر شعيب. (2019). " دور القيادة التحولية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العُمانية". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية لمعهد الإدارة العامة، عُمان، 2 (1)، 41- 62.
- آل سليمان، زيد بن ناصر محمد؛ الحبيب، عبد الرحمن بن محمد (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية لعلوم التربية والإنسانية، جامعة بابل، 35، 183_ 199.
- الألمعي، علي بن عبد الهادي (2022). أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج23، ع1، جامعة الملك فيصل، صص 25 – 33
- البليهيس، دلال عبد العزيز (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، الثقافة والتنمية، س 20، ع 15، ص ص 131- 204.
- الثبتي، ياسر عوض الله هلال (2017). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- جبريل، وائل محمد. (2015). سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة دنّة في ليبيا. جرش للبحوث والدراسات: جامعة جرش، مج16، ع1، 477 – 524.
- جوامع، رقية (2020). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة دراسات وأبحاث، مج12، ع4، جامعة الجلفة، صص 223 – 240

- حبه وديعة، (2018). "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية"، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الحري، عارف بن محمد بن سند؛ الشمري، عبد العزيز بن سويلم (2019). "المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليهما من وجهة نظرهم". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ص ص 199-210.
- الحري، فهد عبد الرحمن السيد (2021). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية، مجلد (33). العدد (1). ص 125-14.
- الحري، محمد سرور (2016) ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة (عمان، دار المنهل)، ص 168.
- حسن بت، حسين بن قاسم (2016). الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية: نموذج مقترح. مجلة الثقافة والتنمية، 16 (106)، 1-61.
- حمادة، عبدالله جمعة (2021). واقع ممارسة العاملين في مشفى الهلال الأزرق لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في مشفى الهلال الأزرق، شمال سوريا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 5، ع3، المركز القومي للبحوث غزة، صص 39 - 53
- دبون، عبد القادر؛ صيتي، عبد اللطيف. 2018م. " دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن – حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية". الناشر: المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال- المجلد. 4، العدد 3.
- الديوب، أيمن حسن، عبد الحمن، نسرين (2017): أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، عدد 3.
- الروسان، عصمت. 2017م. "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين". الناشر: المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 12.
- سعدون، سمية. وبوفلجة، غياث. وبزايد، نجاه. (2017). "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مجلة أفاق الفكرية، وهران. الجزائر، 3 (7)، 182 - 198.
- الشايح، علي بن صالح. (2016). العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة، ع10، 70 - 97.

- الشلي، خالد بن علي بن صالح (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع128، رابطة التربويين العرب، ص ص131 - 15
- الصمغاني، لولوه إبراهيم علي (2020). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4، ع38، المركز القومي للبحوث غزة، 35 - 56
- عامر، مبال حمود (2011). " أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثاني.
- عبد المجيد، أشرف عبد التواب، العوفي، زهور سمران مرزوق (2016): العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (80) ديسمبر
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2019). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير " الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، 18-19 صفر (29-30 مارس/2005)، جدة، ص ص 120-127.
- العمرى، سلطان بن أحمد (2021). أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية / دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3، المركز القومي للبحوث غزة، صص 1 - 22.
- العمودي، تهماني محمد (2021). أثر شفافية الإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جدة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع21، المركز القومي للبحوث غزة، صص 123 - 151
- العنزي، حجي بن سليمان: القرني ويعن الله، صالح علي. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2(5)، صص 69 - 45
- الغامدي، محمد بن سلمان. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية: تصور مُقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى.
- غيث، نرفانا عبد الرحمن سيد؛ والحارثي، رشاء عبد العزيز سعد. (2019). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية: ابراهيم بن عطية الله السلمي، ع4، 190 - 240.
- الفكيكي، علي فرحان (2021). أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر الأكاديميين العراقيين. مجلة آداب الكوفة، العراق، 50(2)، 163-188.



القرني، مها شعلان (2017). القيادة الاستراتيجية. الرياض: مكتبة العبيكان.

قشفه بي، نوزاد. وفيض، جميل. وعلي، مظفر حمد. (2019)، "دور القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من معلمي المدارس الأساسية". في التربية المركزية في مدينة أربيل، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة أربيل، 23 (4)، 200-226.

محمداني، حسام الدين عبد العزيز مصطفى (2021). أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2، المركز القومي للبحوث غزة، صص 32-50

مصطفى، أميمة حلمي. (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج41، ع3، 112 - 251.

المعمري، عبد الملك أحمد أحمد. (2013). أثر الرضا المهني في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في جامعة تعز. مجلة العلوم الإدارية: جامعة عدن، مج4، ع8، 33 - 82.

يغمور، عدي. (2018)، "دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنوك الأردنية". الناشر: عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عدد4 2018/

المراجع العربية مترجمة:

Al-Ibrahim, Adnan (2013). *Educational supervision: patterns and methods*. i3. Jordan: Hamada Foundation for University Studies for publication and distribution.

Abu Assaf, Moayad Musa Ali, Mari, Haitham Abdullah Theeb (2019) *Scientific Applications in Human Resources Management in Public and Private Institutions* (Amman, Dar Al-Manhal), p. 214.

Ahmed, Ali Ahmed Abdel-Qader (2020). The impact of organizational politicization on organizational citizenship behavior, an applied study on workers in local centers in Kafr El-Sheikh Governorate, *Journal of Contemporary Commercial Studies*, Issue 9, Kafr El-Sheikh University - Faculty of Commerce, pp. 855-88

- Ahmed, Mohamed Ahmed Amin. (2017). The impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: an applied study on workers in the education sector at Mansoura University. *Journal of Commerce and Finance: Tanta University - Faculty of Commerce, Issue 2*, 159-208.
- Ismail, Jaber Shuaib. (2019). "The Role of Transformational Leadership in Promoting Organizational Citizenship Behavior", A Field Study on Employees of Omani Islamic Banks", *Journal of Economic and Administrative Research of the Institute of Public Administration, Oman*, 2 (1), 41-62.
- Al Suleiman, Zaid bin Nasser Muhammad; Habib, Abdul Rahman bin Muhammad (2017). Requirements for developing the performance of school leaders in the light of the school leadership quality standards of the Education Evaluation Authority in the Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon*, 35, 183_ 199.
- Al-Almai, Ali bin Abdul-Hadi (2022). The Impact of the Organizational Climate on Enhancing Job Affiliation in the Hospitality Sector: The Saudi Context, *Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences*, Vol. 23, p. 1, King Faisal University, pp. 25-33
- Al-Belhis, Dalal Abdel Aziz (2020). The prevailing leadership styles of kindergarten principals in the State of Kuwait and their relationship to the organizational citizenship behavior of female teachers, *Culture and Development*, Q20, P.15, pp. 131-204.
- Al-Thubaiti, Yasser Awad Allah Hilal (2017). Requirements for leading organizational change in secondary schools in Taif Governorate. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*. Cairo: The Egyptian Association for Reading and Knowledge.
- Gabriel, Wael Mohammed. (2015). Behaviors of Organizational Citizenship and its Relationship to the Development of Intellectual Capital: A Field Study on Administrative Workers in Education Affairs in Derna, Libya. *Jerash for Research and Studies: Jerash University*, Vol. 16, p. 1, 477-524.



- Jameas, Ruqia (2020). The role of empowerment in supporting organizational citizenship behavior in economic institutions: a case study of the Oil Corporation, *Journal of Studies and Research*, Vol. 12, p. 4, University of Djelfa, pp. 223-240
- Al-Harbi, Aref bin Muhammad bin Sanad; Al-Shammari, Abdulaziz bin Suwailem (2019). Administrative obstacles facing primary school principals in Hail and ways to overcome them from their point of view. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, pp. 199-210.
- Al-Harbi, Fahd Abdul Rahman Al-Sayed (2021). The climate of organizational silence in secondary schools in Jeddah Governorate and its relationship to the organizational citizenship behavior of male and female teachers. *Journal of Educational Sciences*, Volume (33). Issue (1). pp. 125-14.
- Al-Hariri, Muhammad Sorour (2016) *The Culture of Strategic Relationships in the Management of International Companies and International and Private Institutions* (Amman, Dar Al-Manhal,), p. 168.
- Hassan Bit, Hussein bin Qasim (2016). The professional competencies desired by school leaders to apply the standards of learning societies in Saudi public education institutions: a proposed model. *Journal of Culture and Development*, 16 (106), 1-61.
- Hamada, Abdullah Juma (2021). The reality of organizational citizenship behavior by workers at the Blue Crescent Hospital: A field study on workers at the Blue Crescent Hospital, northern Syria, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 5, P. 3, National Research Center Gaza, pp. 39-53
- Al-Dayoub, Ayman Hassan, Abdel-Rahman, Nisreen (2017): The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior, A Field Study on Employees at Damascus University, *Al-Baath University Journal*, Volume 39, Number 3.
- Roussan, Ismat. 2017 AD. "Transformational and Transactional Leadership of Government School Principals and Their Relationship to Teachers' Organizational Citizenship Behavior". Publisher: *International Specialized Educational Journal*, Volume 6, Issue 12.

- Saadoun, Somaya. Bu Falja, Ghiath. And with increasing, survival. (2017). "Organizational Citizenship and its Relationship to Administrative Creativity", *Afaq Intellectual Journal*, Oran, Algeria, 3 (7), 182-198.
- Alshaya, Ali bin Saleh. (2016). The relationship between teachers' perception of organizational justice and their level of commitment to organizational citizenship behavior: a field study on secondary school teachers in the Qassim educational region. *Journal of Humanities and Administrative Sciences: Majmaah University - Publishing and Translation Center*, p. 10, 70-97.
- Al Shelli, Khalid bin Ali bin Saleh (2020). The degree of school principals' practice of transactional leadership in Al Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers, *Arab Studies in Education and Psychology*, p. 128, Association of Arab Educators, pp. 131-15
- Al-Samaani, Lulwa Ibrahim Ali (2020). The level of organizational citizenship behavior among government primary school teachers in the city of Buraidah from their point of view, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 4, p. 38, National Research Center Gaza, 35-56
- Amer, Mayal Hammoud (2011). The effect of the psychological contract on the behaviors of organizational citizenship, a comparative study in government and private hospitals, *Scientific Journal of Economics and Wal*
- Amer, Mayal Hammoud (2011). The effect of the psychological contract on the behaviors of organizational citizenship, a comparative study in government and private hospitals, *Scientific Journal of Economics and Commerce*, Faculty of Commerce - Ain Shams University, No. 2.
- Abdul-Majeed, Ashraf Abdel-Tawab, Al-Awfi, Zohoor Samran Marzouk (2016): The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of Educational Supervisors in Tabuk City, *Arabic Studies in Education and Psychology*, Issue (80), December.



- Al-Otaibi, Saad bin Marzouq (2019). The Role of Transformational Leadership in Managing Change" *The Third Administrative Forum: Change Management and Development Requirements in Administrative Work Towards Effective Management*, 18-19 Safar (29-30 March 2005), Jeddah, pp. 120-127.
- Al-Omari, Sultan bin Ahmed (2021). The impact of leadership traits on the development of organizational citizenship behavior / a field study on employees of the General Authority for Meteorology and Environmental Protection in Jeddah Governorate, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 5, P. 3, National Research Center Gaza, pp. 1-22.
- Al-Amoudi, Tahani Muhammad (2021). The Impact of Management Transparency in Enhancing Organizational Citizenship Behavior: A Field Study on Administrative Staff at Jeddah Hospital *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol.
- Al-Ghamdi, Mohammed bin Salman. (2020). *Developing the performance of school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of some international experiences: a proposed vision*, an unpublished doctoral dissertation. Umm Al Qura University.
- Ghaith, Nirvana Abdel-Rahman Sayed; Al-Harthy, Rasha Abdulaziz Saad. (2019). The impact of job alienation on organizational citizenship behavior: a field study on female teachers in remote areas of Taif Governorate. *Pathways to Sharia, Linguistic and Human Studies: Ibrahim Bin Atiyat Allah Al-Salami*, p. 4, 190-240.
- Al-Fakiki, Ali Farhan (2021). The importance of the principles of total quality management in administrative reform from the point of view of Iraqi academics. *Kufa Arts Journal, Iraq*, 50 (2), 163-188.
- Al-Qarni, Maha Shaalan (2017). *Strategic leadership*. Riyadh: Obeikan Library.

- Mohammadani, Hossam El Din Abdel Aziz Mostafa (2021). The Impact of Psychological Empowerment on Achieving Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study on Azal Pharmaceuticals Company, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 5, p. 2, National Research Center Gaza, pp. 032-50
- Mostafa, Omaila Helmy. (2017). Organizational justice among the heads of academic departments and its relationship to the organizational citizenship behavior of faculty members at Tanta University: a field study. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences: Ain Shams University - Faculty of Education*, Vol. 41, p. 3, 112-251.
- Al-Maamari, Abdul-Malik Ahmed Ahmed. (2013). The impact of professional satisfaction on organizational citizenship behaviors: an analytical study of the opinions of faculty members and their assistants at Taiz University. *Journal of Administrative Sciences: University of Aden*, Vol. 4, P. 8, 33-82.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.
- Baah, K. Anlesinya, A. Lamptey, Y. (2019). Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*, 24(1)
- Demire, Y., Elhusadi, I., Alhasadi, A, (2018), "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Factors, International" *Journal of Business and Management Invention*, 7 (3), 27- 39
- Kalkan, Ümit ; Aksal , Fahriye Altınay; Gazi, Zehra Altınay; Atasoy ,Ramazan; Dağlı, Gökmen.(2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image, *SAGE Open*,10 (1),1-15
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347-1360
- Nazim,Fareena;Mahmood,Azhar.(2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers, *Journal of Education and Practice*, 7(4), 18-22



Singh, S.K. and Singh, "Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy", Management Decision 2019, Vol 57 No. 4, pp. 937-952