

تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم

Improving Organizational Citizenship among High School Teachers in Makkah Al-Mukarramah through Values-Based Leadership

مجدي بن محمد الصبيحي¹

¹ماجستير الآداب في الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة الملك سعود

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة الرقمية في ضوء القيادة بالقيم، وكذلك التعرف على معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، والتعرف على دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيمة، استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي على عينة من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، حيث بلغت عينة البحث (309) معلم ومعلمة من المراحل الثانوية للتخصصات المختلفة، وطُبِّقَت أداة البحث (استبانة) بعد التأكد من صحتها إحصائياً على عينة الدراسة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: في المحور الأول: تجاهل المضايقات البسيطة التي قد يتعرض لها في العمل حرصاً على تحقيق الأهداف المدرسية في المرتبة الأولى، وحرص المعلم على تقديم صورة إيجابية عبر مدرسته للأخريين في المرتبة الثانية، بينما جاءت أهم نتائج المحور الثاني: عدم توفير بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار في تقديم خدمات متميزة، في المرتبة الأولى، وقصور المدرسة في استثمار مهارات المعلمين وقدراتهم في الإدارة الفعالة للمدرسة في المرتبة الثانية، أما عن نتائج المحور الثالث فكان أهمها: يدير مدير المدرسة الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسة المدرسة التربوية في المرتبة الأولى، ويعزز مدير المدرسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة في المرتبة الثانية. وأوصت الدراسة بالآتي: ضرورة اختيار كفاءات من مديري المدارس لضمان تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمرحلة الثانوية، ومواكبة المدرسة لمعايير ومؤشرات الجودة فلا بد من اختيار مديريين يتمتعون بقيم القيادة المتميزة.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية – معلمي المرحلة الثانوية – القيادة بالقيم.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the practice of digital citizenship by secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah in the light of leadership by values, as well as to identify the obstacles to promoting organizational citizenship among secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah, and to identify the role of principals of secondary schools in Makkah Al-Mukarramah in promoting organizational citizenship among teachers in the light of Leadership by value, the study used the descriptive survey method on a sample of teachers at the secondary stage in Makkah Al-Mukarramah region, where the study sample reached (309) male and female teachers from the secondary stages of different disciplines, and the study tool (questionnaire) was applied after confirming its statistical validity on the study sample and reached the study To a set of results, the most important of which are: In the first axis: ignoring minor harassment that he may be exposed to at work in order to achieve school goals, in the first place, the teacher was keen to present a positive image through his school to others, in the second place, while the most important results of the second axis came: Not providing an appropriate environment that encourages creativity and innovation in providing distinguished services, in the first place, the school's failure to invest teachers' skills and abilities in the effective management of the school, in the second place, and as for the results of the third axis, the most important of them were: The school's educational policy, in the first place, the school principal promotes social relations between the school workers, in the second place. The study recommended the following: the need to choose the competencies of school principals to ensure the promotion of the culture of organizational citizenship among teachers at the secondary level, keeping the school in line with quality standards and indicators. Principals with outstanding leadership values must be selected.

Keywords: organizational citizenship-secondary school teachers - leadership by values.

المقدمة

يشكل العنصر الإنساني أهمية كبيرة في عملية التغيير والتطوير، وقد بات من المهم أن تُعنى الكيانات الإنسانية - لا سيما التعليمية - بدراسة سلوك طواقمها البشرية، لما في ذلك من كشف للمكونات وغوص في أعماق حقيقة كل سلوك يظهره المورد البشري، باعتباره فردا في هذا التنظيم أو ذاك، لذا كان محورا أساسيا في الكثير من الدراسات، التي هدفت إلى تحسين نظرة العامل لبيئة عمله، والحفاظ على تقاؤلية إقباله وعطائه المستمر تجاه مؤسسته.

ومن هنا برز مفهوم المواطنة التنظيمية، الذي يشير إلى كل سلوك يقوم به الفرد، لتتمية مؤسسته وتطويرها، خارج المهام الرسمية المكلف بالقيام بها، ودون مقابل مادي مشروط (مقداد، 2015)، وبالنظر إلى نجاح أو فشل المؤسسات في العمل، نجد أن جودة العمل وازدهاره مرتبط بإيجابية العاملين، وتبنيهم سلوك المواطنة التنظيمية والتشجيع عليه، حيث ارتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالعديد من المتغيرات الأخرى كالفاعلية التنظيمية، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وغيرها من المتغيرات (محمد، 2012).

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يحمل أهمية كبيرة لأية مؤسسة، لما له من آثار إيجابية عديدة، فإن أهميته تزيد في المؤسسات التعليمية، نظرا لسعة هذا السلوك من حيث علاقاته ومتغيراته (الغضوري، 2020)، حيث يركز على دور المعلمين في منظومة العمل المدرسي، وزيادة جهودهم، عبر أداء مسؤوليات ومهام إضافية، تتطلبها المواقف والظروف المتغيرة، ودفعهم إلى العمل بنشاط وكفاءة وفعالية، ولا يتأتى ذلك دون قيادة تربوية تؤمن

بالقيم وتعززها، وتراعي مشاعر المعلمين، وتحرص على تعزيز التعاون بينهم.

والقائد الذي يتحلى بالقيم - بحيث تنعكس على سلوكه داخل المدرسة - يؤثر في العاملين، وكما أن القدوة الحسنة في الصدق والأمانة والإخلاص والصبر على متاعب العمل لها أثر بالغ على أداء العاملين، فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن إطار قيمي يشجع على الإنتاجية عبر توفير بيئة عمل إيجابية، ولديه القدرة على استثمار موارد المؤسسة بكفاءة، ودفع المعلمين إلى بذل الجهد لتحقيق أهداف المدرسة (ذيب والسعود، 2014).

وتطلق القيادة بالقيم كأساس لتنظيم السلوك البشري، الذي يؤدي إلى شحذ الهمم وتقجير الطاقات؛ لإحداث التنمية الشاملة، التي من شأنها أن تشكل نظاما متكاملًا، من القيم والمعايير والحقائق الثابتة والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة باستمرار؛ بهدف الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والأداء (الشمراي، 2021)، واهتمام المنظمة بخلق القيم القيادية يعد وسيلة مناسبة لتحقيق العدالة وتحسين بيئة العمل، كما أن القيادة بالقيم تعزز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، خاصة في المؤسسات التعليمية (Treadwell, 2006).

إن رسوخ الفعالية لدى القيادات التربوية بضرورة إدارة العملية التعليمية بالقيم سيؤدي إلى النجاح والتقدم؛ لما لها من تأثير إيجابي في المدرسين والعاملين في المدرسة، ومن ثم في مخرجاتهم المتمثلة في الطالب، وعلى المجتمع ككل (أبو راضي، 2013)، إذ إن ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية الجيدة مع مدرسيه سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية في التنظيم المدرسي؛ ومن ثم سينعكس على

وباستقراء ما تقدم ذكره، تتعاضد الحاجة لتسليط الضوء على واقع تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم، من خلال الوقوف على أهمية تعزيز هذا السلوك تدريجياً في ضوء القيادة المدرسية بالقيم، بهدف رفع مستوى المؤسسات التعليمية والتربوية في شتى المجالات.

مشكلة البحث:

يشهد العصر الحديث مجموعة من التحولات المتسارعة في شتى المجالات، مما يحتم على المؤسسات التعليمية والتربوية الأخذ بالأساليب الأكثر فاعلية، وإذا كانت التحولات قد ألفت بظلالها على الثقافات والقيم الأخلاقية للشعوب والمنظمات على حد سواء، فإن كثيراً من الباحثين أكدوا تعاضد دور البعد القيمي في تحسين فاعلية الإدارة، لا سيما مع التوجُّه العالمي لمعالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة، بتدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية (البقيمي، 2020).

وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي، وجب التركيز على المواطنة التنظيمية كسلوك في ضوء القيادة بالقيم (Trong Luu, 2019)، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول العنصر البشري الذي يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع، حيث لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمات، بل لا بد من وجود أدوار أخرى يُقبل عليها العاملون طواعية (آيت طالب، 2014).

وتتبع مشكلة البحث من احتياج المؤسسات التعليمية إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛ لما لها من أهمية قصوى في زيادة فاعلية وكفاءة العملية التعليمية، خاصة مع تركيز الباحثين لفترات طويلة على السلوك الرسمي الوارد ضمن

تحسين الأداء، وعلى تحقيق الأهداف التي وجدت المدرسة من أجلها (خواج، 2009).

فالتعليم عملية ديناميكية تضم جميع جوانب المجتمع، وتضيف قيمة للأفراد (Krivova & 2011 Myachin)، والكائن البشري مخلوق يتحرك في مدار قيمه أو منظومة قيم، وتبعا لذلك تميل النظم التعليمية أيضا إلى أن تكون مبنية على القيم، لما لها من انعكاسات إيجابية، ومن هنا يمكن القول إن هناك علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية الذي يحمل طابعا قيميا في ذاته، وبين القيادة بالقيم، فالإدارة تقوم على مجموعة من القيم الإنسانية.

فإذا كان تحفيز القادة في المؤسسات التعليمية يؤدي بهم إلى القيام بمبادرات فردية لتحقيق الأهداف، فإن ذلك يشترك أيضا مع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (وبن عيجة، 2021)، الذي يعد سلوكا نابعا من قناعة المعلم بدوره، بحيث يهدف إلى تقديم ما لديه من أجل إنجاحها، ويكون هذا السلوك غالبا نابعا من المعلمين الذين لديهم مؤشرات القيادة بالقيم مرتفعة، فهم الذين يسعون إلى القيام بأدوار أفضل، والمشاركة في أداء المهام المؤكدة إليهم، والقيام بالأعمال الإضافية دون تدمير (عون وسراية، 2021).

ولا شك أن تحقيق الأهداف التنظيمية، يتطلب من القادة دعم ممارساتهم القيادية والشخصية بالقيم على أرض الواقع (DoÄyan, 2016)، ولهذا فإن أثر القيم في القيادة يساعد على إيجاد إدارة نموذجية يكون العنصر البشري فيها هو المستفيد الأكبر، حيث تؤدي القيم القيادية دوراً مهما في توجيه العنصر البشري، وتعمل على تنمية مهارته التي تركز على أسس سليمة.

أهداف البحث:

1. اتساقا مع ما سبق ذكره في مشكلة البحث وأسئلته، فإن هذا البحث يهدف إلى:
1. التعرف على واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم.
2. الكشف عن المعوقات التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم.
3. التعرف على دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم.
4. تحديد أبرز المقترحات لتعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث الحالية نظريا فيما يلي:
1. تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مفهوم المواطنة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في مكة المكرمة، من خلال ما تقدمه من إطار نظري جديد، يتناول ماهية المواطنة التنظيمية، وواقع ممارستها من خلال الدراسات والبحوث السابقة، وإمكان تعزيزها في ضوء القيادة بالقيم.
 2. يتناول البحث موضوعا مهماً في علم الإدارة، حيث يعد البحث استكمالاً للجهود البحثية التي تناولت موضوع القيادة بالقيم، حيث توفر الدراسة أدلة علمية جديدة حول أثر القيادة بالقيم في سلوك المواطنة التنظيمية.
 3. يعد البحث من المحاولات القليلة - حسب علم الباحث - التي تسعى لفحص توافر القيادة بالقيم في مدارس المرحلة الثانوية، وتحديد علاقتها بسلوك

التوصيف الوظيفي، دون الاهتمام بالسلوك التطوعي الاختياري.

ويسلط هذا البحث الضوء على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم، فلا شك أن مهام الإدارة المدرسية في تطور مستمر، حيث يشارك قادة المدارس بشكل فاعل في صنع القرارات وحل المشكلات، في بيئة تتشكل عناصرها من الطالب والمعلم والإداري وأولياء الأمور والمجتمع والدولة، فالمدارس تترخّر بأشكال مختلفة من القيم التي ينبغي على هؤلاء القادة القيادة بها.

وتعزيز المواطنة في ضوء القيادة بالقيم يجعل المؤسسات التعليمية مفيدة وفعالة وعملية، ويتم تحقيق ذلك من قبل قادة تربويين، عبر بناء وقيادة نظام القيم في المدرسة على أساس سليم، لذا برزت مشكلة الدراسة في الكشف عن تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم.

أسئلة البحث:

- يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
1. ما واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم؟
 2. ما معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم؟
 3. ما دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم؟
 4. ما أبرز المقترحات لتعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

شريحة واسعة من أبناء المجتمع السعودي، وبالتالي فإن تعزيز أي سلوك إيجابي سينعكس بدوره على الارتقاء بالطلبة من الأجيال الناشئة، كونهم محور العملية التعليمية.

حدود البحث:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** التعرف على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم.
2. **الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة.
3. **الحدود الزمانية:** طبق البحث في الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي 1444هـ.

مصطلحات البحث:

تضمن البحث الحالي مفهومي أساسيين، هما:

1. **المواطنة التنظيمية:** عرفها "ماك اليستر Mac lister" بأنها سلوك غير مكلف أو غير مفروض، وهي نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف رسمياً، ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة (السلطان، والسعود، 2008)، وعرفها القحطاني بأنها أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية، ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم، ولمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقق أهدافها وفعاليتها (القحطاني، 2016).

ويعرف الباحث المواطنة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها مجموع الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، ويتعزز هذا السلوك في ضوء القيادة بالقيم من قبل القادة

المواطنة التنظيمية، وهو جانب لم تُغطه الدراسات السابقة بشكل كافٍ، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعتبر إضافة علمية في هذا الجانب.

4. ستقدم الدراسة إطاراً نظرياً وميدانياً يثري المكتبة السعودية والعربية، بما يفيد الباحثين والمهتمين، ويقودهم لدراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع البحث الحالي، أو يُبنى على نتائج دراسات مستقبلية.

أما أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية، فهي كالآتي:

1. نتائج الدراسة الحالية سوف تفيد القائمين على منظومة التعليم بشكل عام، والمرحلة الثانوية بشكل خاص، حيث إن نتائج الدراسة تتعلق بسلوكي المواطنة التنظيمية والقيادة بالقيم، والذات يؤثران بشكل إيجابي في كفاءة وفعالية العملية التعليمية برمتها.
2. ستقدم هذه الدراسة إطاراً من الممارسات الفضلى للمواطنة التنظيمية والقيادة بالقيم، ما يشكل تغذية راجعة للمسؤولين، لتوجيه نظرهم للاستفادة منها في تطوير أداء المعلمين والقيادات المدرسية على حد سواء، من أجل إحداث تأثيرات إيجابية في طبيعة العلاقة بين الأطراف كافة، ما سينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية.
3. يُتوقع أن تفيد توصيات هذا البحث واضعي السياسات ومنتخذي القرار بوزارة التعليم، حيث يمكن تطبيق التوصيات في مجال البحث العلمي على وجه العموم، وفي مجالي الإدارة والعملية التعليمية على وجه الخصوص، بما يسهم في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتعزيز القيادة بالقيم لدى مديري المدارس.
4. تتبع أهمية الدراسة من كونها تهتم بمرحلة تعليمية مهمة وحساسة، مثل المرحلة الثانوية، التي تمثل

التربويين، عبر بناء وقيادة نظام القيم في المدارس على أساس سليم، بما يسهم في فاعلية المؤسسة التعليمية.

2. القيادة بالقيم: تُعرف القيادة بالقيم نظرياً على أنها شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها القادة والمديرون في أثناء تفاعلهم مع مرؤوسيه، ويقوم هذا الشكل من القيادة على بعض القيم والأخلاقيات والتقاليد السائدة بالمجتمع المحيط (الشريف، 2020).

ويعرف الباحث القيادة بالقيم إجرائياً على أنها شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها القادة والمربون العاملون في إدارة مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، في أثناء تفاعلهم مع المعلمين، وذلك في إطار مشاركة قادة المدارس بشكل فاعل في صنع القرارات وحل المشكلات، وممارسة العلاقات الإنسانية الجيدة مع المعلمين، بما يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ومن ثم ينعكس على تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التي وجدت المدرسة من أجلها.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة وهي أحد الأركان الأساسية عند القيام بالبحث العلمي، ويجب تجميع كل الدراسات التي تناولت متغيرات البحث وتجميع البيانات التي جمعها الباحثون للقيام ببحث علمي شامل وشارح ومفسر والقيام بتحديد الثغرات في الدراسات السابقة، حتى نعمل على الفجوة البحثية وقائم هذا في الجزء الثاني الخاص بالإطار النظري للبحث، وهذا يعزز من مصداقية الدراسات الحالية، ويوفر مساحة لمزيد من البحوث والتطوير في هذا المجال، كما أنه يمثل أرضية غنية بالمعلومات فيما يخص متغيرات البحث ومشكلة البحث، وبالتالي يمكن القول إن الدراسات السابقة تساعد الباحث على فهم المشكلة التي يسعى لإيجاد حل لها، وتوجيه تصميم البحث وتحديد المتغيرات المراد دراستها، وتحديد الإطار النظري للبحث والتحليل

النظري للبيانات، وبالتالي فإنها تمثل أساساً مهماً في البحث العلمي، كما أنه يفيد الباحث في الربط بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ونتائج الباحثين الآخرين، وخلال هذا الفصل سيتم عرض الدراسات السابقة في محورين، كالتالي:

1. الدراسات العربية.
2. الدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة

1. دراسة الزهراني (2017) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهي نظر مديري ومعلمي تلك المدارس".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، وكانت العينة للدراسة 964 مديراً ومعلمًا بمدينة جدة، واستنتج أن المديرين يرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بشكل عام هو المستوى المتوسط، وأن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالترتيب التالي: الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار، وأخيراً الروح الرياضية، والمعلمون يرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مرتفع، ولا يوجد ارتباط، وإذا كان هناك ارتباط منخفض بين العوامل الشخصية لعينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية: الكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري، والتوصيات توصي بالعمل على دعم وتطوير وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في جميع أبعاد هذا السلوك، ومن خلال عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية الذي يقدم الأبعاد المختلفة لهذا السلوك وإيجابياته وتأثيراته وكيفية العثور عليه في مدارس التعليم العام، وترسيخ العمل التطوعي

البنوك المصرية العامة، على سبيل المثال: (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) حيث بلغ عددهم 47000 موظف في مختلف المستويات الوظيفية، واختارت الباحثة في هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة قوامها 384 عاملاً، لتقوم بتحقيق هدف هذه الدراسة، وتم تصميم أداة استبانة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام للإشراف المباشر على العاملين، وضرورة تطوير أنظمة تتعلق بالمكافآت والرواتب.

4. دراسة نجم (2018) بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة بلدية كركوك، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين المسؤولين في الدوائر والأقسام الإدارية. (كالموارد البشرية والمالية والمخازن والإحصاء والتدقيق والمشاريع)، وهي إحدى المديرية التابعة لوزارة الأشغال العامة والبلديات لتحقيق هذه الأهداف، وتم تصميم أداة استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وعدد من العينات كان 60 موظفاً ووزعت الاستبانة عليهم، وبلغ عدد الاستبانات التي يمكن تحليلها 50 استمارة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير قوي بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية كركوك، وأوصت الدراسة بالتحريض على زيادة اهتمام الإدارة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير المناخ المناسب والعمل على نشر ثقافة المواطنة التنظيمية لزيادة ولاء الموظفين في المنظمة.

5. دراسة الناصر (2019) بعنوان "الاحتراق الوظيفي لدى إداريات كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام

هناك، وجعله من أهم القيم التنظيمية، لقد قاموا بتوعية قادة المدارس بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته، وبآثاره الإيجابية، وأنه مفيد للمعلمين ومجموعات العمل والمدرسة التي تؤدي هذا السلوك، من حيث تطوير المدرسة ونجاحها، ويعود الفضل في ذلك إلى عقد الدورات والندوات في هذا المجال والتي يراها مركز تدريب المعلمين ومشرفو إدارة المدرسة.

2. دراسة أحمد (2018) بعنوان "أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية لكادر إدارة جامعة الطائف، والتعرف على درجة مستوى ذكائهم العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة المجتمع لجميع الكادر الإداري للأقسام المساندة في جامعة الطائف وعددهم 164 عاملاً، تم اختيار العينة بطريقة العدد كامل، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 120 استبانة، وتم إجراء التحليل الإحصائي عليها، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني التحليلي، وخُصت الدراسة إلى وجود تأثير للذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بالعمل والاستثمار في القيادة الإدارية والتي تعتبر المحرك الرئيس لتحفيز العاملين، واعتبار السلوك المدني أحد المعايير المهمة لمنح الجدارة للوصول إلى الوظائف الإدارية العليا بجامعة الطائف.

3. دراسة الفقي (2018) بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نوعية الحياة العملية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك العامة المصرية، وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في

محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإرهاق وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت هذه الاستبانة على جميع إداريات كلية العلوم الاجتماعية البالغ عددهن (75) إدارية، وتوصلت الدراسة إلى: أن استجابات الأفراد في الدراسة لبعد الإرهاق العاطفي كانت بدرجة متوسطة من الإرهاق، وأن نتائج الشعور بتدني الإنجاز الشخصي كانت منخفضة من حيث سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت النتائج التنظيمية أن مستواها مرتفع، وتم ترتيب أبعادها من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي: المجاملة، والمواطنة التنظيمية، والإيثار والضمير الحي، والروح الرياضية، وأثبتت نتائج البحث أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإرهاق العاطفي أو الاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهن.

6. دراسة كمال (2019) بعنوان: "دور القيادة الروحية في تحسين المواطنة التنظيمية (دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الروحية في بناء الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 30 عضو هيئة تدريس، تم تحليلها باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، وتمت معالجتها بالطرق الإحصائية المتمثلة بالإحصاء الوصفي وألفا كرونباخ والانحدار المتعدد، وتم الحصول على عدد من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والمواطنة التنظيمية وأن مستوى الثقة التنظيمية في الكلية كان مرتفعاً

نسبياً مما يدل على ثقة أعضاء هيئة التدريس في بعضهم البعض وفي قيادة الكلية المعنية بالبحوث.

التعقيب على الدراسات العربية التي تم تناولها خلال البحث

قد تبين لنا من خلال الدراسات السابقة أن جميع الدراسات هدفت إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والقيادات المختلفة، وتبين لنا أيضاً من خلال دراسة (معماري ومنصور 2014) التي أوضحت أن سلوك المواطنة التنظيمية أداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ولا توجد فروق بين الجنسين في أداء هذا السلوك. وأكدت دراسة (عبد الرحمن وآخرون 2015) وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات، مما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في إمكان توظيفه في الكليات المبحوثة، ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وحيث أكدت دراسة (مناصرية وختو 2015) وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، وأكدت هذه الدراسة (نجاح 2016) أنه توجد فروقات في الدلالات الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي الكليات المرتفعة، ولا توجد فروقات إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكما أوضحت دراسة (الزهراني 2017) أنه لا يوجد ارتباط بين العوامل الشخصية لمعلمي المدارس المعنية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأثبتت دراسة (أحمد 2018) أنه يوجد تأثير للذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية وبينهما علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. حيث أشارت أيضاً دراسة (الفقي 2018) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة (نجم 2018) إلى وجود علاقة تأثير قوي

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، وإظهار علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضات، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار 250 ممرض في 12 مستشفى جامعياً في طهران، عندما تم جمع البيانات باستخدام استبانة القيادة الأخلاقية المكونة من الأبعاد (الصدق والنزاهة، وضع الأنشطة في إطار أخلاقي، تعزيز الموظفين، والتعبير عن الرأي). بعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية للممرضين، وأظهر تحليل الانحدار أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي لهما تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية، ويؤكد العلاقة بين المتغيرات، وقد أوصت الدراسة بأن تطبيق أسلوب القيادة الأخلاقية وتهيئة الظروف اللازمة لمناخ أخلاقي مناسب في المستشفيات يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين، ويمكن لمديري التمريض استخدام هذه المفاهيم لتعزيز رضا الممرضات وتحسين أدائهم.

3. دراسة Supriyanto, A., Ekowati, . (2020) بعنوان: هل سلوك المواطنة التنظيمية والرضا عن العمل يتوسطان في العلاقة بين القيادة الروحية وأداء الموظف " Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance" تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور سلوك المواطنة التنظيمية ورضا العمل في تحديد تأثير القيادة الروحية لأداء الموظف في بنك (BRI Shariah Malang) كـ

بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت دراسة (الناصر 2019) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإرهاق العاطفي أو الاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأثبتت دراسة (كمال 2019) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والمواطنة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات البحث

1. دراسة Han, Z., Wang, 2019 بعنوان " كيف تتنبأ القيادة المسؤولة بسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة في الصين". **How responsible leadership predicts organizational citizenship behavior for the environment in China.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في التأثير الوسيط للالتزام المحسوس بالتغيير البناء على العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة وفي بيئة الشركات الصينية، وهذه الدراسة أيضاً تحلل تأثير الوساطة المعتدل للمشرف لتتابع guanxi على العلاقة غير المباشرة بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة من خلال الشعور بالالتزام بالتغيير البناء.

2. دراسة (Aloustani S et al, 2020) بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضات: دراسة ارتباطية وصفية-إيران. **Entitled: The Relationship between Ethical Leadership, Moral Climate, and Organizational Citizenship Behavior from the Nurses' Perspective: A Descriptive Correlational Study-Iran.**

5. دراسة Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021) بعنوان "القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية: دور الاستقلالية الوظيفية والإدارة الداعمة. Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: The role of job autonomy and supportive management.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة، ووجد أنها مرتبطة بشكل إيجابي مباشر أو غير مباشر، ومن خلال توجيه العدالة البيئية، وأيضًا تتم دراسة شغف البيئة المتناغمة كوسيط للعلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة، وتم القيام باختبار العلاقات المقترحة باستخدام بيانات استقصائية متأخرة زمنيًا من 337 ثنائيًا مشرفًا وموظفًا في 41 شركة صينية، ومن خلال توجيه العدالة البيئية كشفت النتائج أن الارتباط المباشر للقيادة الروحية مع سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة كان مرهونًا بشغف بيئي متناغم، وتقدم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن تداعيات مهمة يمكن أن تساعد المديرين على إجراء تدخلات مناسبة لتقليل البصمة الكربونية للمؤسسات.

6. دراسة Ogretmenoglu, M., Akova, O., & Goktepe, 2022. بعنوان "التأثيرات الوسيطة للمواطنة التنظيمية الخضراء على العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر: أدلة من الفنادق The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: Evidence from hotels."

هناك 154 موظفًا يعملون في بنك (BRI Shariah Malang)، وتم اختيارهم جميعًا كعينة لإجراء المسح، وتم جمع البيانات مباشرة من المستجيبين باستخدام الاستبانة، وكانت الدراسة من النوع البحثي التوضيحي، وكان التحليل المستخدم هو المربع الصفري الجزئي، وتظهر نتائج البحث أن القيادة الروحية لم تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظف وتوسط سلوك المواطنة التنظيمية وفي تأثير القيادة الروحية على أداء الموظف والرضا الوظيفي توسط في تأثير القيادة الروحية على أداء الموظف.

4. دراسة Freire, C., & Gonçalves, J (2021) بعنوان: العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الضيافة. The relationship between responsible leadership and organizational citizenship Behavior in the hospitality industry.

هدف الدراسة هو استكشاف الدور الوسيط لإدراك المسؤولية الاجتماعية والتعرف التنظيمي في العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الضيافة، وتمت الإجابة عن استبانة من قبل 214 موظفًا في الخطوط الأمامية في فنادق من فئة 4 أو 5 نجوم في شمال البرتغال، وتشير النتائج إلى وجود نموذج للوساطة يستخدم تأثير تصور المسؤولية الاجتماعية والتعرف التنظيمي في العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذه الدراسة هي المحاولة الأولى لاقتراح نموذج بسيط متعدد وموازٍ، يستكشف تأثير تصورات موظفي الخطوط الأمامية في الفندق لأهمية المسؤولية الاجتماعية، وفضلاً عن تأثير تعريف الموظفين بالمنظمة، وكلاهما يعمل كوسيط في العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الضيافة.

on Organizational Citizenship Behavior by Using The Mediating Effect of Psychological Ownership.

هدفت الدراسة إلى فحص دور الملكية النفسية كوسيط فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الحقيقية، وتم اختيار استبانة منظمة لجمع البيانات الأولية من 300 مستجيب لقطاع الاتصالات في لاهور، وتم اختيار 263 استبانة صالحة ويستخدم هذا البحث موظفين من أربع شركات مختلفة في قطاع الاتصالات كعينات، ويستخدم هذا البحث الارتباط واختبار العينة المستقلة وANOVA أحادي الاتجاه، وتُظهر النتيجة التجريبية أن القيادة الحقيقية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية، ووفقاً لنتائج هذه الدراسة فإن الملكية النفسية تتوسط جزئياً في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الحقيقية بين موظفي قطاع الاتصالات في باكستان وتقتصر الآثار المترتبة على هذه الدراسة على قطاع في باكستان.

9. دراسة Budur, T., & Demir, 2022 بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف: التوسط في آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية. The relationship between transformational leadership and employee performance: Mediating effects of organizational citizenship behaviors.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة القيادة التحويلية بأداء الموظف وسلوكيات المواطنة، وعلاوة على ذلك فحصت العلاقة بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتحقيق ذلك تم اختيار 399 مشاركاً من خلال طريقة أخذ العينات الملائمة، وتم جمع البيانات منهم باستخدام استبانة المسح، ووفقاً للنتائج كان للتحفيز الملهم آثار كبيرة وإيجابية في أداء الموظف، وعلاوة على ذلك أثر سلوك المواطنة التنظيمية في

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الإبداع الأخضر والتأثيرات الوسيطة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر في سياق الضيافة.

7. دراسة Purwanto, A2022 بعنوان " دور القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في أداء موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور سلوك المواطنة التنظيمية في علاقة القيادة التحويلية بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكانت عينة البحث من موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة مع عينة إجمالية من 310 مشارك في 30 شركة صغيرة ومتوسطة، وتقنية أخذ العينات المستخدمة هي تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية، وتستخدم أداة البحث استبانة عبر الإنترنت، وتستخدم الطريقة التحليلية مع برنامج يظهر النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ومهم في أداء الموظف، ويتوسط سلوك المواطنة التنظيمية جزئياً وإيجابياً وبشكل ملحوظ العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف، وتشير الآثار المترتبة على نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية وجدت كعامل رئيس في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتتمثل اقتراحات البحث في توسيع نطاق التوجه البحثي ليشمل نطاقاً أوسع من الصناعة والتنظيم للحصول على نتائج أكثر شمولاً.

8. دراسة Shaikh, E., Watto, W, 2022 بعنوان تأثير القيادة الحقيقية على سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام التأثير الوسيط للملكية النفسية Impact of Authentic Leadership

Dinc, (2015) إلى أن هناك علاقةً إيجابية وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وجميع مجالات سلوك المواطنة التنظيمية كالكياسة والالتزام والإيثار، وأيضاً أكدت دراسة (Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016) أن هناك تأثيراً مباشراً بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أكدت دراسة (Hunsaker, W. D. (2016) أن هناك تأثيراً تمكينياً للقيادة الروحية على السلوك التنظيمي الإيجابي، وأكدت دراسة (Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018) أن القيادة التحويلية ارتبطت بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي والذي بدوره ارتبط بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

منهجية البحث وإجراءاته

استخدم لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآليات التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث سيستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وتحليلها وتفسيرها، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (حطب، وصادق، 2005).

الموظف جزئياً، وفي حين أن المجاملة والضمير كان لهما آثار إيجابية كبيرة في الموظف فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجد أن الاعتبارات الفردية لها تأثيرات مهمة وإيجابية في المجاملة والفضيلة المدنية، ولكن ليس في الروح الرياضية والضمير، وبينما لم يتم العثور على أي علاقة مهمة مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للتأثير المثالي، وأخيراً فيما يتعلق بوساطة سلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الاعتبارات الفردية لها تأثير غير مباشر في الموظف من خلال الضمير.

التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية وغيرها من القيادات، ونجد أنه قد أشار كل من Chen, C. Y. & Yang, C. F. (2012) إلى وجود قيم ومواقف وسلوكيات للقيادة لها آثار إيجابية في المعنى والاتصال وعضوية الموظفين، وتسهل عليهم أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية الممتازة، Al-Sharafi, H., & Rajiani, I. (2013) أكدت هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً في العلاقة بين ممارسات القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أكدت أيضاً دراسة Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S (2014) الدور الذي تلعبه سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز السلوكيات والنتائج الإيجابية للفرق، وأكدت دراسة Shekari (2014) أن القيادة الروحانية في مكان العمل يمكن أن تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن بين الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأكدت Pourgaz&Others (2015) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة Senyurt and

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بالمرحلة الثانوية، في المكاتب التعليمية كافة بمدينة مكة المكرمة، في العام الدراسي 1444هـ، والبالغ عددهم (6670) معلماً ومعلمة.

نظراً إلى كبر حجم مجتمع الدراسة سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، حيث سيتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة وذلك بنسبة 10%، وبالتالي فإن عينة الدراسة الحالية ستكون من (364) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في المكاتب التعليمية بمدينة مكة المكرمة (مكتب الشمال - مكتب الجنوب - مكتب الوسط - مكتب الشرق - مكتب الغرب - مكتب بحره - مكتب الجموم - مكتب

الكامل). وقد وصل (309) من عينة البحث أجابوا عن الاستبانة.

خصائص أفراد عينة البحث

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف عينة البحث، وتشمل (الجنس، المؤهل الدراسي، التخصص، وسنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج البحث، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة البحث، وتساعد على إرساء الدعائم التي تبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالبحث، وتفصيل ذلك فيما يلي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
49%	148	ذكر
51%	161	أنثى
100%	309	المجموع

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

يتضح من الجدول (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، حيث بلغت نسبتهن 51% بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور 49%

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	الفئة
83.3%	258	البكالوريوس
-	-	دبلوم عالي
10.7%	33	ماجستير
6%	18	دكتوراة
100%	309	المجموع

مؤهلهم الدراسي ماجستير. وفي الأخير أن هناك (18) معلماً، منهم يمثل ما نسبته 6% مؤهلهم الدراسي دكتوراه.
3. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

يتضح من الجدول رقم (2) أن هناك (258) معلماً من أفراد عينة الدراسة يمثل ما نسبته (83.3) من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي بكالوريوس، في حين أن هناك (33) معلماً، منهم يمثل ما نسبته (10.7%)

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة	التكرار	الفئة
13.6%	41	أحياء
7.3%	22	اجتماعيات
13.3%	40	اللغة الإنجليزية
16.3%	52	اللغة العربية
19%	60	علوم الشريعة
9.3%	28	رياضيات
7.3%	22	كيمياء
10.3%	34	فيزياء
6%	2	تربية رياضية
33%	1	علوم تطبيقية
33%	1	تاريخ
33%	1	دراسات قرآنية
33%	1	التقنيات الجغرافية والخدمات
33%	1	علوم حاسب
33%	1	جغرافيا
33%	1	علم الأرض
33%	1	إحصاء
100%	309	المجموع

معلماً منهم يمثل ما نسبته (10.3%) تخصصهم فيزياء، وهناك (28) معلماً منهم يمثل ما نسبته (9.3) تخصصهم رياضيات، وهناك (22) معلماً منهم يمثل ما نسبته (7.3%) تخصصهم اجتماعيات، وهناك (22) معلماً منهم يمثل ما نسبته (7.3%) تخصصهم كيمياء، وهناك (2) معلمان منهم يمثل ما نسبته (6%) تخصصهم تربية رياضية، وهناك (8) معلمين مع تخصصات مختلفة، وهي

يتضح من الجدول (3) أن هناك (60) معلماً من أفراد عينة الدراسة يمثل ما نسبته 19% من إجمالي عينة الدراسة تخصصهم علوم الشريعة، في حين أن هناك (52) معلماً منهم يمثل ما نسبته (16.3%) تخصصهم اللغة العربية، وهناك (41) معلماً منهم يمثل ما نسبته 13.6% تخصصهم أحياء، وهناك (40) معلماً منهم يمثل ما نسبته (13.3%) تخصصهم اللغة الإنجليزية، وهناك (34)

علوم تطبيقية وتاريخ ودراسات قرآنية والتقنيات الجغرافية والخدمات وعلوم حاسب وجغرافيا وعلم الأرض وإحصاء.

4. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة معلماً أو معلمة

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
24.7%	74	من ١ إلى أقل ٥ سنوات
26.7%	89	من ٥ إلى ١٠ سنوات
22.3%	67	من ١٠ إلى ١٥ سنة
26.3%	79	أكثر من ١٥ سنة
100%	309	المجموع

مرحلة بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية: تم تصميم فقرات الاستبانة في صورتها الأولية بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ومراجعة الأدوات المستخدمة فيها، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، ويوضح الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية، وعرض على المشرف لتعديل ما يجب تعديله، ثم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم، وتم تعديل العبارات بناء على رأي المحكمين، وكان عددهم 5 محكمين، والملحق رقم (2) يوضح أسماء المحكمين ووظائفهم العلمية.

مرحلة التصميم النهائي للاستبانة

تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة بناء على رأي المحكمين، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:

- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية

يتضح من الجدول رقم (4) أن هناك (89) من أفراد عينة الدراسة يمثل ما نسبته (26.7%) من إجمالي عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم في العمل من ٥ إلى ١٠ سنوات، وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة. في حين أن هناك (79) منهم يمثل ما نسبته (26.3%) عدد سنوات خدمتهم في العمل أكثر من ١٥ سنة، وأن هناك (74) منهم يمثل ما نسبته (24.7%) عدد سنوات خدمتهم في العمل من ١ إلى أقل ٥ سنوات، والآخر أن هناك (67) منهم يمثل ما نسبته (22.3%) عدد سنوات خدمتهم في العمل من ١٠ إلى ١٥ سنة.

أداة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها تم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة. تم اختيار الاستبانة نظراً لمناسبتها مع المنهج المستخدم وكونها الأسرع والأنسب في الوصول للمستجيبين والأفضل في التبويب والتحليل.

استخدمت الاستبانة لتعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم وستقوم للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث. وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة وفق المراحل التالية:

- المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأعراض - القسم الثالث: محاور الاستبانة وتكونت من (37) البحث العلمي فقط.
- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة - بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس، المؤهل الدراسي، التخصص، وسنوات الخبرة).
- عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، والجدول (5) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على الأبعاد والمحاور.

جدول رقم (5) الاستبانة ومحاورها في صورتها النهائية

عدد العبارات	المحور
12	المحور الأول: واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم
12	المحور الثاني: معوقات تواجه معلمي المرحلة الثانوية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم
13	المحور الثالث: دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم.
37	مجموع العبارات

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4: 5=80%)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي (جدول رقم 6):

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - مطلقاً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجات، مطلقاً (1) درجة واحدة.

جدول رقم (6) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

مدى المتوسطات	الفئة
5.00-4.21	دائماً
4.20-3.41	غالباً
3.40 -2.61	أحياناً
2.61-1.81	نادراً
1.800-1.00	مطلقاً

وانتمائها للمحور وأهميتها وسلامتها لغويا، وإبداء ما يرونه من تعديل أو حذف أو إضافة للعبارة.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات المحور ودرجة جميع العبارات التابعة للمحور الذي تنتمي إليه، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

المحور الأول: واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

صدق أداة البحث

للتحقق من صدق أداة الاستبانة تطبق الإجراءات التالية:

الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين)

قام الباحث بتصميم الاستبانة، ثم يتم عرضها على صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في الإدارة التربوية، للتأكد من مناسبتها لأهداف الدراسة والتحقق من قياس العبارات لمحاور الدراسة، وكذلك التحقق من سلامة الصياغة اللغوية، ومن ثم سيتم التعديل بناء على ملاحظاتهم.

ووصل عدد المحكمين إلى (5) محكمين، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات

الجدول رقم (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد التابع له

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة الإحصائية
1	0.607	**0.00	7	0.871	**0.00
2	0.230	**0.00	8	0.595	**0.00
3	0.335	**0.00	9	0.702	**0.00
4	0.594	**0.00	10	0.761	**0.00
5	0.426	**0.00	11	0.717	**0.00
6	0.812	**0.00	12	0.725	**0.00

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01. فأقل

المحور الثاني: معوقات تواجه معلمي المرحلة الثانوية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد التابع له

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة الإحصائية
1	0.629	**0.00	7	0.757	**0.00
2	0.714	**0.00	8	0.750	**0.00
3	0.727	**0.00	9	0.745	**0.00
4	0.657	**0.00	10	0.535	**0.00
5	0.600	**0.00	11	0.989	**0.00
6	0.811	**0.00	12	0.752	**0.00

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المحور الثالث: دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم.

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (9) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد التابع له

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة الإحصائية
1	0.424	**0.00	8	0.433	**0.00
2	0.416	**0.00	9	0.551	**0.00
3	0.466	**0.00	10	0.493	**0.00
4	0.591	**0.00	11	0.433	**0.00
5	0.594	**0.00	1	0.408	**0.00
6	0.552	**0.00	13	0.431	**0.00
7	0.518	**0.00	-		

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

تم التأكد من ثبات الاستبانة يتم استخدام معامل ألفا كرون باخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثباتها، والكشف عن مدى اختلاف التباينات بين محاور الاستبانة والتباين الكلي. ويوضح الجدول رقم (3-8) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات الاستبانة

الجدول رقم (10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحاور
المحور الأول	12	0.84
المحور الثاني	12	0.97
المحور الثالث	13	0.95
الثبات العام		0.93

- التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- ثم الحصول على موافقة المشرف لتطبيق الاستبانة على أفراد الدراسة.
- تطبيق الاستبانة على جميع أفراد الدراسة بطريقة إلكترونية.
- تم جمع استجابات أفراد عينة الدراسة وبلغ عددها (309)، وتحليلها إلكترونياً، ومعالجتها إحصائياً.
- ثم التوصل إلى النتائج، ومناقشتها، واستخلاص التوصيات، والمقترحات.

الأساليب الإحصائية

- تتم المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وستضمن التالي:
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام حيث بلغ (0.93)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة وفقاً للإجراءات التالية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة الحالية، وتكوين خلفية نظرية عنها، وإعداد أداة الدراسة في ضوءها.
- قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها، ثم عرضها على المشرف.
- إرسال الأداة للتحكيم من المختصين في الإدارة التربوية.
- إجراء التعديلات المطلوبة على الاستبانة، وإخراجها في صورتها النهائية.

الدراسة من خلال العرض لاستجاباتهم على محاورها بصفة مجملية، وذلك على النحو التالي:

1-1 نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها: ما واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن "واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

- المتوسط الحسابي (Mean): لحساب متوسط درجات استجابات أفراد الدراسة على عبارات محاور الاستبانة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر انخفض تشتتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة

جدول (11) إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: واقع ممارسة المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم من وجهة نظر

عينة الدراسة

م	العبارة	ك & %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			مطلقا	كثيرا	بعض	قليل	لا				
1	أمارس نشاطات متنوعة لتعزيز مكانة مدرستي.	ك	23	23	42	87	128	3.904	1.242	12	دائما
		%	7.4	7.4	13.6	28.2	41.4				
2	أتحمل مسؤولية المشكلات الخارجة عن سيطرتي داخل المدرسة.	ك	6	12	35	130	120	4.141	0.911	3	غالبا
		%	1.9	3.9	11.3	42.1	38.8				
3	أتجاهل المضايقات البسيطة التي قد أتعرض لها في العمل حرصا على تحقيق الأهداف المدرسية	ك	5	10	41	108	139	4.207	0.913	1	دائما
		%	1.6	3.2	13.3	35	45				
4	أقدر قرارات المدير وألتزم بها، حتى لو لم تكن في صالحتي.	ك	7	10	50	104	132	4.135	0.961	4	دائما
		%	3.2	3.2	16.2	33.7	42.7				
5	أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي.	ك	15	10	44	106	128	4.062	1.070	9	دائما
		%	4.9	3.2	14.2	34.3	41.4				
6	أحرص على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسية.	ك	10	15	42	99	137	4.115	1.037	5	دائما
		%	3.2	4.9	13.6	32	44.3				
7	أحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	ك	12	22	42	112	115	3.976	1.080	11	دائما
		%	3.9	7.1	13.6	36.2	37.2				
8	أحرص على تقديم صورة إيجابية عن مدرستي للآخرين.	ك	7	8	50	95	143	4.184	0.958	2	دائما
		%	2.3	2.6	16.2	30.7	46.3				
9	أشارك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات.	ك	15	12	35	116	125	4.069	1.063	8	غالبا
		%	4.9	3.9	11.3	37.5	40.5				
10	أساعد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم.	ك	6	15	52	99	131	4.102	0.985	6	دائما
		%	1.9	4.9	16.8	32	42.4				
11	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها.	ك	9	18	38	106	132	4.102	0.986	7	دائما
		%	2.9	5.8	12.3	34.3	42.7				
12	أسهم بفاعلية في النقاشات التي تتم في المدرسة.	ك	13	16	42	110	122	4.029	1.086	10	دائما
		%	4.2	5.2	13.6	35.6	39.5				
13	عدم اهتمام المعلمين بالمشاركة في المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	ك	28	45	59	63	108	3.578	1.346	13	دائما
		%	9.1	14.6	19.1	20.4	35				
المتوسط العام للمحور الأول								3,641	0,72		

يتضح من الجدول (11) ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3) في المحور الأول: (واقع ممارسة المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الأولى ومحتواها (أتجاهل المضايقات البسيطة التي قد أتعرض لها في العمل حرصا على تحقيق الأهداف المدرسية) بمتوسط حسابي (4.207) درجة، وانحراف معياري (0.913)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الثانية، والتي تتص على (أحرص على تقديم صورة إيجابية عن مدرستي للآخرين) بمتوسط حسابي (4.184) درجة، وانحراف معياري (0.958)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة والتي تتص على (أتحمل مسؤولية المشكلات الخارجة عن سيطرتي داخل المدرسة) بمتوسط حسابي (4.141) درجة، وانحراف معياري (0.911)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة والتي تتص على (أقدر قرارات المدير وألتزم بها، حتى لو لم تكن في صالحني) بمتوسط حسابي (4.135) درجة، وانحراف معياري (0.961)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الخامسة والتي تتص على (أحرص على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسية) بمتوسط حسابي (4.115) درجة، وانحراف معياري (0.913)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة السادسة والتي تتص على (أساعد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم) بمتوسط حسابي (4.102) درجة، وانحراف معياري (0.985)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة السابعة والتي تتص على (أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها) بمتوسط حسابي (4.102) درجة، وانحراف معياري (0.986)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الثامنة والتي تتص على (أشارك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات) بمتوسط حسابي (4.069) درجة، وانحراف معياري (1.063)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة التاسعة والتي تتص على (أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي) بمتوسط حسابي (4.062) درجة، وانحراف معياري (1.070)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة (10)، والتي تتص على (أسهم بفاعلية في النقاشات التي تتم في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.029) درجة، وانحراف معياري (1.037)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.

للآخرين، تحمل المعلم مسؤولية أي مشكلة خارجة بهدف السيطرة وعدم الخوض في مشكلات أخرى، تقدير المعلم لجميع القرارات التي يصدرها المدير والتزام المعلم بها، مشاركة المعلم في جميع الأنشطة والفعاليات المدرسة، وهذا يؤكد قيمة القيم المنتشرة لدى المعلم بالمدرسة وحبه لمدرسته وحرصه على ظهور المدرسة ضمن المدارس النموذجية التي تشملها معايير الجودة، وهذا اتفق مع أدبيات الدراسة فيما ذكره العامري (2003م) بأن المعلم يكون أكثر التزاماً بأنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أدائه المهني غير المكلف، وبذله للجهد المضاعف في العمل مع تجنب تضييع الوقت، وبذل جهد مضاعف في العمل، ومساعدته للآخرين، والالتزام والانضباط بكافة القوانين وقرارات المدير، وهذا تشابه مع دراسة معماري (2014م) في اعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية.

1-2 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: ما معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن "معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

معيارى (1.086)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.

- جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة (11) والتي تنص على (أحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره) بمتوسط حسابي (3.976) درجة، وانحراف معيارى (1.080)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20 بدرجة غالباً.

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة (12) والتي تنص على (أمارس نشاطات متنوعة لتعزيز مكانة مدرستي) بمتوسط حسابي (3.904) درجة، وانحراف معيارى (1.242)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20 بدرجة غالباً.

- جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة (13) والتي تنص على (عدم اهتمام المعلمين بالمشاركة في المبادرات لتحسين العمل وتطويره) بمتوسط حسابي (3.578) درجة، وانحراف معيارى (1.346)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20 بدرجة غالباً. نستخلص من النتائج السابقة نحو محور واقع ممارسة المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم من وجهة نظر عينة الدراسة، كانت أبرز النتائج التي حصلت على أعلى متوسطات تتركز على الفقرات التالية: حرص المعلم على تقديم صورة إيجابية عن مدرسته

جدول (12) إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني: ما معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر العاملين؟

م	العبارة	ك & %	درجة الموافقة					الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة
			مطلقا	نادرا	أحيانا	كثيرا	دائما				
1	رفض الزملاء لاختلافات الرأي في حوارهم معهم.	ك	30	63	50	93	67	3.343	1.297	11	غالبا
		%	9.7	20.4	16.2	30.1	21.7				
2	لا تهتم المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي للاحتياجات المستقبلية.	ك	31	47	50	90	85	3.498	1.319	9	غالبا
		%	10	15.2	16.2	29.1	27.5				
3	لا تهتم المدرسة بقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوري.	ك	29	45	43	88	104	3.624	1.329	4	دائما
		%	9.4	14.6	13.9	28.5	33.7				
4	قصور المدرسة في استثمار مهارات المعلمين وقدراتهم في الإدارة الفعالة للمدرسة.	ك	28	38	44	95	104	3.676	1.298	2	دائما
		%	9.1	12.3	14.2	30.7	33.7				
5	عدم قدرة المدرسة على التغيير الإيجابي حسب الحاجة.	ك	35	36	50	94	94	3.569	1.331	7	دائما
		%	11.3	11.7	16.2	30.4	30.4				
6	ضعف المشاركة بين الإدارة والمعلمين في تحسين العملية التعليمية.	ك	27	44	60	87	91	3.553	1.284	8	دائما
		%	8.7	13.2	19.4	28.2	29.4				
7	ضعف معايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها بين الإدارة والمعلمين.	ك	30	44	48	84	103	3.601	1.333	5	دائما
		%	9.7	14.2	15.5	27.2	33.3				
8	قلة الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى لتحقيق المزيد من التميز.	ك	28	35	61	81	104	3.640	1.295	3	دائما
		%	9.1	11.3	19.7	26.2	33.7				
9	عدم توفير بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار في تقديم خدمات متميزة.	ك	25	35	52	98	99	3.682	1.254	1	دائما
		%	8.1	11.3	16.8	31.7	32				
10	الإهمال في متابعة المخرجات التعليمية للعمل على إصلاح الخلل إن وجد.	ك	31	38	48	84	108	3.470	1.334	10	دائما
		%	10	12.3	15.5	27.2	35				
11	قلة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات التعليمية.	ك	23	53	52	82	99	3.585	1.295	6	دائما
		%	7.4	17.2	16.8	26.5	32				
			المتوسط العام للمحور الثاني					3,94	0.61		

يتضح من الجدول (12) ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (9) في المحور الثاني: (معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الأولى ومحتواها (عدم توفير بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار في تقديم خدمات متميزة)، بمتوسط حسابي (3.682) درجة، وانحراف معياري (1.254)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية، والتي تتص على (قصور المدرسة في استثمار مهارات المعلمين وقدراتهم في الإدارة الفعالة للمدرسة) بمتوسط حسابي (3.676) درجة، وانحراف معياري (1.298)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الثالثة والتي تتص على (قلة الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى لتحقيق المزيد من التميز) بمتوسط حسابي (3.640) درجة، وانحراف معياري (1.295)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الرابعة، والتي تتص على (لا تهتم المدرسة بقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوري) بمتوسط حسابي (3.624) درجة، وانحراف معياري (1.329)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الخامسة والتي تتص على (ضعف معايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها بين الإدارة والمعلمين) بمتوسط حسابي (3.601) درجة، وانحراف معياري (1.333)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة السادسة والتي تتص على (قلة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات التعليمية) بمتوسط حسابي (3.585) درجة، وانحراف معياري (1.295)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.41 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة السابعة، والتي تتص على (عدم قدرة المدرسة في التغيير الإيجابي حسب الحاجة) بمتوسط حسابي (3.569) درجة، وانحراف معياري (1.331)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.41 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الثامنة والتي تتص على (ضعف المشاركة بين الإدارة والمعلمين في تحسين العملية التعليمية) بمتوسط حسابي (3.553) درجة، وانحراف معياري (1.284)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.41 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة التاسعة، والتي تتص على (لا تهتم المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي للاحتياجات المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.498) درجة، وانحراف معياري (1.319)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3.41 إلى أقل من 4.20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة العاشرة والتي تتص على (الإهمال في متابعة المخرجات التعليمية للعمل على إصلاح الخلل إن وجد) بمتوسط حسابي (3.470) درجة، وانحراف معياري (1.334)، حيث

استخدام المهارات اللازمة في تمكين الإبداعات من المعلمين بالمدارس لتطوير المدرسة، وهذا يظهر أن البيئة الداخلية للمدارس تعتمد على التقليدية في العمل دون التحديث والاستفادة من خبرات المعلمين، وهذا يتناقض مع دراسة نجم (2018م) في دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة الرقمية، حيث إن سلوك المواطنة الرقمية لكي يتم تعزيزها بالمدرسة، لا بد من انتشار أو تعزيز متغيرات الثقافة التنظيمية لكي يتم تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3-1 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها: ما دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن "دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً. - جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الحادية عشرة، والتي تنص على (رفض الزملاء لاختلافات الرأي في حوارهم) بمتوسط حسابي (3.343) درجة، وانحراف معياري (1.297)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.

نستخلص من نتائج المحور الثاني والذي نص على (معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بأن أبرز النتائج التي تم الحصول عليها تمثلت في عدم توفير بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار في تقديم خدمات متميزة، وقصور لدى المدارس في استثمار مهارات المعلمين وقدراتهم في الإدارة الفعالة للمدرسة، وقلة الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى لتحقيق المزيد من التميز، وعدم اهتمام المدرسة بقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوري، وضعف معايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها بين الإدارة والمعلمين، وهذا يؤكد أن المدارس تنقصها الجوانب الإدارية والقيادة العالية في تسهيل وتيسير

جدول (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث: ما دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم.

م	العبارة	ك & %	درجة الموافقة					الترتيب	درجة الموافقة
			مطلقا	كثيرا	أحيانا	قليل	دائما		
1	يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز بين العاملين في المدرسة.	ك	30	8	35	100	136	11	دائما
		%	9.7	2.6	11.3	32.4	44		
2	يبنى مدير المدرسة فلسفة التغيير الإيجابي حسب الحاجة.	ك	12	27	37	117	116	13	غالبيا
		%	3.9	8.7	12	37.9	37.5		
3	توفر إدارة المدرسة قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والمعلمين.	ك	3	18	51	108	129	6	دائما
		%	1	5.8	16.5	35	41.7		
4	تجري إدارة المدرسة استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين التربوية لتلبيتها.	ك	9	20	55	114	111	12	غالبيا
		%	2.9	6.5	17.8	36.9	35.9		
5	تطبق إدارة المدرسة مبدأ التشاركية بين الإدارة والمعلمين في تحسين العملية التعليمية.	ك	7	17	49	114	122	9	دائما
		%	2.3	5.5	15.9	36.9	39.5		
6	يتيح مدير المدرسة الفرص للمعلمين للمشاركة في القرارات التي تخصهم.	ك	10	17	51	111	120	10	دائما
		%	3.2	5.5	16.5	35.9	38.8		
7	يعزز مدير المدرسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة.	ك	3	16	40	112	138	2	دائما
		%	1	5.2	12.9	36.2	33.7		
8	تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية معلنة للجميع للانطلاق منها في العمل.	ك	5	19	39	115	131	3	دائما
		%	1.6	6.1	12.6	37.2	42.4		
9	يتابع مدير المدرسة الاستخدام الأمثل لمصادر التعليم، وتحقيقها للأهداف المرصودة.	ك	11	11	48	104	135	7	دائما
		%	3.6	3.6	5.5	33.7	43.7		
10	يستفيد مدير المدرسة من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه.	ك	7	17	41	121	123	8	دائما
		%	2.3	5.5	13.3	39.2	39.8		
11	يقبل مدير المدرسة النقد في سبيل تحسين العمل المدرسي.	ك	8	12	39	128	122	5	غالبيا
		%	2.6	3.9	12.6	41.4	39.5		
12	يتصرف مدير المدرسة بحكمة في المواقف الصعبة مع المعلمين مما يجعله قدوة للآخرين.	ك	9	12	42	115	131	4	دائما
		%	2.9	3.9	13.6	37.2	42.4		
13	يدير مدير المدرسة الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسة المدرسة التربوية.	ك	9	16	31	97	156	1	دائما
		%	2.9	5.2	10	31.4	50.5		
المتوسط العام للمحور الثالث								0.61	4,631

يتضح من الجدول (13) ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (8) في المحور الثالث: (دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الأولى ومحتواها (يدير مدير المدرسة الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسة المدرسة التربوية)، بمتوسط حسابي (4.213) درجة، وانحراف معياري (1.015)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 4,20 إلى أقل من 5,00، بدرجة دائماً.
- جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الثانية، والتي تتص على (يعزز مدير المدرسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.184) درجة، وانحراف معياري (0.916)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20 بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الثالثة، والتي تتص على (تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية معلنة للجميع للانطلاق منها في العمل) بمتوسط حسابي (4.126) درجة، وانحراف معياري (0.963)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الرابعة، والتي تتص على (يتصرف مدير المدرسة بحكمة في المواقف الصعبة مع المعلمين مما يجعله قوياً للأخريين) بمتوسط حسابي (4.123) درجة، وانحراف معياري (0.982)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 4,20 إلى أقل من 5,00، بدرجة دائماً.
- جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الخامسة، والتي تتص على (يتقبل مدير المدرسة النقد في سبيل
- تحسين العمل المدرسي) بمتوسط حسابي (4.113) درجة، وانحراف معياري (0.984)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة السادسة والتي تتص على (توفر إدارة المدرسة قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والمعلمين) بمتوسط حسابي (4.106) درجة، وانحراف معياري (0.945)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة السابعة، والتي تتص على (يتابع مدير المدرسة استخدام الأمثل لمصادر التعليم، وتحقيقها للأهداف المرصودة) بمتوسط حسابي (4.103) درجة، وانحراف معياري (1.023)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثامنة، والتي تتص على (يستفيد مدير المدرسة من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه) بمتوسط حسابي (4.087) درجة، وانحراف معياري (0.974)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة التاسعة، والتي تتص على (تطبق إدارة المدرسة مبدأ التشاركية بين الإدارة والمعلمين في تحسين العملية التعليمية) بمتوسط حسابي (4.058) درجة، وانحراف معياري (0.988)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.

الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً. نستخلص من نتائج المحور الثالث " دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم" أبرز النتائج هي: إدارة مدير المدرسة الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسة المدرسة التربوية، وتعزيز المدير للعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة، ووضع خطة استراتيجية معلنة للجميع للانطلاق منها في العمل، وتصرف مدير المدرسة بحكمة في المواقف الصعبة مع المعلمين مما يجعله قدوة للآخرين، ويتقبل مدير المدرسة النقد في سبيل تحسين العمل المدرسي، وهذا اتفق مع أدبيات الدراسة، حيث ذكر (Alanazi and Rasli,2013) بأن الإدارة قادرة على تحويل الأهداف المرجوة إلى نتائج، وتوجه الإدارة بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف، كما أكد أن الإدارة بدون تخطيط وتنظيم والرقابة، وأن الإدارة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، وهذا يتفق مع دراسة (Shekari,2014) في مكانة مدير المدرسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتقييم دور المدير في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج الدراسة:

جاءت نتائج الدراسة في ثلاثة أسئلة رئيسية، يمكن تناولها بالمناقشة وربطها بأدبيات الدراسة والدراسات السابقة، كالتالي:

جاءت نتائج السؤال الأول ونصه "ما واقع ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للمواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم"، وكانت أبرز النتائج كالتالي:

1. تجاهل المضايقات البسيطة التي قد يتعرض لها في العمل حرصاً على تحقيق الأهداف المدرسية، في المرتبة الأولى.

- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة العاشرة، والتي تنص على (يتيح مدير المدرسة الفرص للمعلمين للمشاركة في القرارات التي تخصهم) بمتوسط حسابي (4.016) درجة، وانحراف معياري (1.033)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة العاشرة، والتي تنص على (تتبع الجامعة سياسة التطوير التكنولوجي لتواكب كل ما هو جديد لخدمة التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.781) درجة، وانحراف معياري (1.06)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,41 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الحادية عشرة، والتي تنص على (يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز بين العاملين في المدرسة) بمتوسط حسابي (3.983) درجة، وانحراف معياري (1.239)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية عشرة، والتي تنص على (تجري إدارة المدرسة استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين التربوية لتلبيتها) بمتوسط حسابي (3.964) درجة، وانحراف معياري (1.029)، حيث وقعت في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 3,40 إلى أقل من 4,20، بدرجة غالباً.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة عشرة، والتي تنص على (يبنى مدير المدرسة فلسفة التغيير الإيجابي حسب الحاجة) بمتوسط حسابي (3.964) درجة، وانحراف معياري (1.093)، حيث وقعت في

تحل جميع القضايا ذات الصلة، وأن شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمؤسسة يرفع من قيمة المدرسة ورفعتها.

بينما جاءت نتائج السؤال الثاني ونصه "ما معوقات تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في ضوء القيادة بالقيم؟" وكانت أبرز النتائج كالتالي:

1. عدم توفير بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار في تقديم خدمات متميزة، في المرتبة الأولى.
 2. قصور المدرسة في استثمار مهارات المعلمين وقدراتهم في الإدارة الفعالة للمدرسة، في المرتبة الثانية.
 3. قلة الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى لتحقيق المزيد من التميز، في المرتبة الثالثة.
 4. لا تهتم المدرسة بقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوري، في المرتبة الرابعة.
 5. ضعف معايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها بين الإدارة والمعلمين، في المرتبة الخامسة.
- يتبين من نتائج التساؤل، بأن البيئة الداخلية من حيث توفير جو مناسب للإبداع لها عامل كبير في استثمار المواهب التي تخدم البيئة المدرسية، كذلك ضعف الإدارة الداخلية في توظيف قدرات المعلمين الإبداعية والفعالة، بالإضافة إلى عدم المشاركة الفعالة مع المدارس الأخرى للاستفادة من خبراتها، وعدم وجود مؤشر واضح لتسير عليه المدرسة يجعلها ضمن المدارس التي تأخذ بأساليب التطور والتقدم فتبقى ماثلة دون تغيير، وهذا يتفق مع أدبيات الدراسة فيما تم تحديده من محددات المواطنة التنظيمية في الرضا الوظيفي، فربما تكون المعوقات التي ظهرت سبباً في عدم الشعور بالرضا الوظيفي من قبل المعلم، سواء من عدم التفاعل مع الإدارة أو من ضعف المقابل المادي، أو من خلال توتر البيئة الداخلية لأي سبب، كذلك العدالة التنظيمية: وهي تعتبر من الأسباب الأساسية في وجود عوائق، فكلما كانت البيئة المدرسية تفتقد العدالة التنظيمية، كانت هناك صعوبة

2. حرص المعلم على تقديم صورة إيجابية عبر مدرسته للآخرين، في المرتبة الثانية.

3. تحمل المعلم مسؤولية المشكلات الخارجة عن سيطرته داخل المدرسة، في المرتبة الثالثة.

4. يقدر المعلم قرارات المدير والتزامه بها، حتى لو لم تكن في صالحه، في المرتبة الرابعة.

5. حرص المعلم على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسية، في المرتبة الخامسة.

يتضح من النتائج السابقة أن هناك ممارسة لمعلمي المرحلة الثانية نحو المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم، مما يؤكد أن انتشار المواطنة التنظيمية بالمرحلة الثانوية ممارسة بالفعل من قبل المعلمين، سواء من ناحية ضبط السلوك في حالة وجود مشكلات خارجة عن السيطرة، أو الرغبة الشديدة من قبل المعلمين في تقديم صورة مقبولة للمدرسة من خلال التحدث للآخرين بصورة إيجابية، أو من خلال قدرة المعلم في تحمل القرارات اللازمة التي يتخذها المدير لصالح العمل، هذا بالإضافة إلى مشاركة المعلم في الأنشطة والفعاليات المدرسية، وهذا يرجع إلى إيمان المعلمين بأهمية العمل والرغبة المشبعة إلى تكوين صورة إيجابية للمدرسة من خلال حب العمل ومهنة التدريس، وهذا يبين الآثار الإيجابية للمواطنة التنظيمية من حيث إن ممارسة السلوك يساعد على تحسين الأداء العام للمنظمة، كذلك فإن مستوى الولاء للمدرسة يعمل على زيادة ممارسة الديمقراطية، ويزيد من مستوى الحماس، بالإضافة إلى تحسين سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من مستوى رضا أولياء الأمور للمدرسة التي يعمل بها المعلم، وهذا أشار إليه أيضاً شلابي (2015م) في أدبيات الدراسة بأن المشاركة في الأنشطة

المواطنة التنظيمية، وتوحيد الجهات الفاعلة التي يرتبط بها المدير التربوي، وضع برامج تدريبية للمعلمين التربويين لمساعدتهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما جاء ضمن نتائج دراسة نجم (2018م) التي أوصت بالتحريض على زيادة اهتمام الإدارة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال المناخ المناسب والعمل على نشر ثقافة المواطنة التنظيمية، كذلك دراسة كمال (2019م) والتي أوجدت ارتباطاً بين القيادة والمواطنة التنظيمية.

التوصيات والمقترحات

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة خلص الباحث إلى عدد من التوصيات:

1. ضرورة اختيار كفاءات من مديري المدارس لضمان تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمرحلة الثانوية.
2. لضمان مواكبة المدرسة لمعايير ومؤشرات الجودة لا بد من اختيار مديرين يتمتعون بقيم القيادة المتميزة.
3. زيادة أعداد معلمي المرحلة الثانوية من الكفاءات الذين يجيدون مهارات عالية في استخدام الأنشطة والفعاليات المدرسية.
4. العمل على توفير البيئة المناخية المناسبة داخل المدارس لتشجيع على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المتميزة.
5. فعالية المشاركة مع المدارس الأخرى للاستفادة من تجارب وخبرات المدارس الأخرى.
6. العمل على تحسين مؤشرات ومعايير الأداء بين الإدارة والمعلمين، على أن تكون في ضوء القيادة بالقيم.

تتمثل في عدم الابتكار والإبداع في مجال المهنة داخل البيئة المدرسية.

وجاءت نتائج السؤال الثالث ونصه "ما دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء القيادة بالقيم؟" وكانت أبرز النتائج كالتالي:

1. يدير مدير المدرسة الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسة المدرسة التربوية، في المرتبة الأولى.
 2. يعزز مدير المدرسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة، في المرتبة الثانية.
 3. تضع إدارة المدرسة خطة استراتيجية معلنة للجميع للانطلاق منها في العمل، في المرتبة الثالثة.
 4. يتصرف مدير المدرسة بحكمة في المواقف الصعبة مع المعلمين مما يجعله قدوة للآخرين، في المرتبة الرابعة.
 5. يتقبل مدير المدرسة النقد في سبيل تحسين العمل المدرسي، في المرتبة الخامسة.
- نستخلص من نتائج التساؤل بأن دور مديري المدارس في حال تفعيله وتطبيق أخلاقيات المهنة بشكلها الجيد تكون خادمة لتطوير المدرسة، وتعزز من المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وهو ما أظهرته في النتائج التي توصلت إلى قدرة المدير على توظيفه للموارد المالية، وقدرته على تعزيز العلاقات بين العاملين في المدرسة، وقدرته أيضاً على وضع خطة استراتيجية سليمة للجميع، بالإضافة إلى قدرته على التصرف بحكمة في المواقف الصعبة، وأخيراً قدرته على تقبل النقد في سبيل تحسين العمل المدرسي، وهذا يتطلب مجموعة من التوصيات تم تناولها في أدبيات الدراسة شملت: أهمية نشر ثقافة المواطنة التنظيمية وتعزيزها بين المعلمين وهذا يكون دور المدير، والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحسين بيئة العمل بما يساعد المعلمين على ممارسة سلوكيات

7. اكتساب مدير الإدارة أخلاقيات الإدارة المهنية في التعامل مع المدرسين والإداريين والطلاب لتحسين صورة المدرسة ولتشجيع المعلمين على الانتماء.

مقترحات الدراسة:

1. تصور مقترح لتطوير أخلاقيات الإدارة المدرسية في ضوء القيادة بالقيم لدى مديري مدار المرحلة الثانوية بمكة المكرمة.
2. أخلاقيات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة.. بين الواقع والمأمول.
3. المتطلبات اللازمة لتحسين المواطنة التنظيمية بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
4. فعالية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين المواطنة التنظيمية في ضوء القيادة بالقيم

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت (2012). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو عبيدة، دانا محمد (2017). أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في وحدات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البلديات الكبرى في محافظات الشمال، رسالة (ماجستير)، جامعة جدارا، إربد.
3. أحمد، سعدية راغب راشد (2018). أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الطائف، رسالة (ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
4. آل عبود، عبد الله بن سعيد محمد (2011). قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن الوقائي، ط11: الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
5. الجعيثي، ختام قاسم مصطفى، وأبو دف، محمود خليل صالح (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة (ماجستير)، الجامعة الإسلامية غزة.
6. الجميلي، مهدي خلف علي أحمد (2018). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية، رسالة (ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
7. الحاج، زينة المدينة حسن أحمد، وحسن، علي محمد عثمان (2019). القيم اللازمة للقيادة التربوية من منظور الفكر الإسلامي، رسالة (دكتوراة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
8. الحارثي، أميرة حاتم (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، الإصدار السادس، العدد (52)، ص 198-227. ص 213.
9. الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (2020). واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصلية وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030، المجلة التربوية، المجلد (79)، ص 2604-2547.
10. الخليف، شروق بنت عبد العزيز، وإسماعيل، محمد بن خليفة (2013). المواطنة وتعزيز العمل التطوعي، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة. <https://tinyurl.com/32za83ac>
11. الداود، خالد بن عبد العزيز الداود (2019). سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض: الواقع وسبل التعزيز، المجلة التربوية، المجلد (58)، ص 578-602.
12. الشمري، سالم عواد (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية، المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

13. الشناق، عبد المجيد زيد (2006). المواطنة والهوية العراقية، ط1، بيروت: بيان للنشر والتوزيع الإعلامي.
14. العامري، أحمد بن سالم (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 18(3).
15. العمودي، تهاني محمد، وزكي خديجة محمود (2021). أثر شفافية الإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (21) 123-151.
16. العيد، علي الحسين (2021). دور المنظمات المتعلمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: منظمات المجتمع المدني السوري أنموذجا، مجلة ربحان للنشر العلمي، ع331، 11-354.
17. الغامدي، علي بن محمد (2013). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، دراسات، العلوم التربوية، مجلد (40).
18. الغرابية، سيف الدين ظاهر، والشبيل سيف عبید أرحيل (2019). أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة (ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
19. الفقي، أدهم محمد رشدي (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (9)، العدد (3).
20. القحطاني، سالم (2008). القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، مجلة البحوث الأمنية، الرياض، 11(23)، 267-292.
21. الكبير، أحمد بن عبد الله (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة الرياض: مكتبة الملك فهد.
22. المرقتن، محمد موسى (2020). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة (ماجستير)، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
23. المسدي، عادل عبد المنعم (2002). محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 1(1)، 1-48.
24. المطلق، نايف بن سليمان (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية، 38(2) 230-248.
25. السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي

- التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
32. زهران، علي السيد بنداري (2015). العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، (14)، 720-751.
33. شلابي، وليد (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدي عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة (ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص4-168.
34. شنيتير، عبد الرحمن، واخرون (2015). قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من مدرسي كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الأهلية، بحث مقارن، العراق.
35. صقر، وسام محمد جميل (2010). مفهوم المواطنة لدى الشباب الجامعي في قطاع غزة 2005-2009، رسالة (ماجستير)، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
36. صيام، حسين خليل (2017). دور برنامج الفتوة الطلابي في تعزيز قيم الانضباط المدرسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله رسالة (ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. عبد الحكيم، مقدر (2018). القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل، رسالة (ماجستير)، وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (34) العدد (164) الجزء الأول، 523-560.
26. السقاف، صفون أمين سعيد وأبو سن، وإبراهيم أحمد (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1).
27. السكارنة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
28. الشجيري، أنمار غافل صيهود (2016). دور القنوات الفضائية العراقية في تعزيز القيم الوطنية لمدينة كركوك، رسالة (ماجستير)، جامعة بغداد، العراق.
29. العتيبي، مشاعل بنت ذياب (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات: دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية.
30. بشير، منال صبري محمود (2022). سلوك المواطنة التنظيمية لدي المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد (46) الجزء الثالث.
31. خليصة، فرحي (2020). أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة أم البواقي، رسالة (ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلم

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
38. عبيس، منذر محمد (2017). تعزيز مفهوم المواطنة من وجهة نظر الصحفيين العراقيين: دراسة مسحية، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
39. عطوي، جودت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط13، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
40. علي، محمد رسول (2016). دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد، رسالة (ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
41. عمراني، حليلة شريف محمد (2022). أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد (6) العدد (1)، ص160-184.
42. كعوان، محمد، وبين عيجة محمد (2021). سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (32)، العدد (3)، 176-169.
43. كمال، يوسف (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (13)، العدد (1)، 60-37.
44. مسعودة، فلوس (2018). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، 1(1) 90-77.
45. مشرف، شيرين (2007). دور التعليم الأساسي في تنمية قيم المواطنة، رسالة (ماجستير)، كلية التربية بنها.
46. معماري، حمزة ومنصور، بن زاهي (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

responsible leadership and organizational citizenship behavior in the hospitality industry. Sustainability, 13(9), 4705.

6. Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership predicts organizational citizenship behavior for the environment in China. Leadership & Organization Development Journal.

7. Hunsaker, W. D. (2016). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values. Journal of Management, Spirituality & Religion, 13(3), 206–225.

8. Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. Personnel Review.

9. Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. International Journal of

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alanazi, Talal Ratyan and Rasli, Amran Mohd. 2013. Overview of Path–Goal Leadership Theory, Comprehensive Research Journal of Education and General Studies (CRJECS). 1 (1) pp. 001–005 October.
2. Al–Sharafi, H., & Rajiani, I. (2013). Promoting organizational citizenship behavior among employees–the role of leadership practices. International Journal of Business and Management, 8(6), 47.
3. Budur, T., & Demir, A. (2022). The relationship between transformational leadership and employee performance: Mediating effects of organizational citizenship behaviors. Iranian Journal of Management Studies, 15(4), 899–921.
4. Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi–sample analysis. Journal of business ethics, 105, 107–114.
5. Freire, C., & Gonçalves, J. (2021). The relationship between

- Hospitality and Tourism Insights, 5(4), 734–751.
14. Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409–1426.
15. Peregrym, D. & Wolff, R. Values-based leadership: The foundation of transformational servant leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(2), 2013.
16. Pourgaz, Naruei, Jenaabadi, 2015. "Examining the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment and Equity Perception of Secondary School Administrators". Scientific Research Publishing. Iran.
17. Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
18. Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of Authentic Sports Science & Coaching, 13(3), 373–382.
10. Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.
11. Mccuddy, Michael, fundamental moral orientations: implications for values based leadership, the journal of values-based leadership, vol 1, iss 1, valparasio university, USA, 2008.
12. Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (3), 380–396.
13. Ogretmenoglu, M., Akova, O., & Goktepe, S. (2022). The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: Evidence from hotels. *Journal of*

Leadership on Organizational Citizenship Behavior by Using the Mediating Effect of Psychological Ownership. *Etikonomi*, 21(1), 89–102.

19. Shekari, 2014 "Promoting Organizational Citizenship Behaviors in Organizations: A Reflection on Workplace Spirituality "Approach. *Journal of Educational and Management Studies*. Iran.

20. Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114.