

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP FOR SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR ASSISTANTS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE SULTANATE OF OMAN SCHOOLS: SUPERVISORS AND TEACHERS PERSPECTIVES

أثر القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومساعدتهم في سلوك المواطنة
التنظيمية في مدارس سلطنة عمان: من وجهة نظر المشرفين والمعلمين

سالمة أحمد سلطان الحبسي

Salma Ahmad Sultan Al Habsi^{1*}, Dawood Abdulmalekyahya Al-Hidabi², Mohd Burhan Ibrahim³ and Ismail Hussein Amzat⁴

¹Ph. D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
um.sas.h@hotmail.com

²Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
dawood@iium.edu.my

³Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
mburhan@iium.edu.my

⁴Dr. Senior lecturer at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
ihussein@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

The study aimed to discuss the level of availability of moral leadership among educational leaders represented by school principals and their assistants, the degree to which teachers practice organizational citizenship behavior, and the extent to which the moral leadership of principals and their assistants influence the behavior of organizational citizenship. The descriptive analytical method was adopted. The study population consisted of (1640) supervisors and (129221) teachers. A stratified random sample of (380) educational supervisors and teachers was selected, according to the Stephen Thompson equation. The researcher developed two questionnaires by making use of the theoretical literature; The ethical leadership questionnaire consisted of (58) phrases distributed in (4) domains. A questionnaire on organizational citizenship behavior of (53) phrases distributed in (5) domains. Statistical methods: descriptive analysis, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient analysis, multiple linear regression analysis. The findings revealed that; the overall average degree of moral leadership for school principals and their assistants was significantly high. The human relations domain came first, then the teamwork, then ethical management qualities. And finally personal moral qualities: All the (5) domains of the organizational citizenship behavior's questionnaire Was in a high degree as well, where the civility domain ranked first, followed by the conscience awareness domain, then the altruism domain. The dimensions of ethical leadership combined; Significantly related to the dependent variable organizational citizenship behavior, with a strong and positive correlation coefficient (0.688), and these dimensions explain (47.4%) of the dependent variable.

Keywords: ethical leadership, organizational citizenship, schools of the Sultanate of Oman.

الملخص

هدفت الدراسة مناقشة مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية المتمثلة بمديري المدارس ومساعدتهم، ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، ومدى تأثير القيادة الأخلاقية للمديرين ومساعدتهم على سلوك المواطنة التنظيمية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (1640) مشرفاً و(129221) معلماً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (380) مشرفاً تربوياً ومعلماً، بحسب معادلة "ستيفن ثامبسون". طورت الباحثة استبانتين بالاستفادة من الأدب النظري؛ استبانة القيادة الأخلاقية تكونت من (58) عبارة موزعة في (4) محاور. استبانة سلوك المواطنة التنظيمية من (53) عبارة موزعة في (5) محاور. الأساليب الإحصائية: التحليل الوصفي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار الخطي المتعدد. بينت النتائج؛ أن المعدل الكلي لدرجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدتهم كانت بدرجة كبيرة. جاء أولاً محور صفات العلاقات الإنسانية، فالعمل بروح الفريق، ثم الصفات الإدارية الأخلاقية. وأخيراً الصفات الأخلاقية الشخصية. كانت تقديرات عينة الدراسة لكافة محاور استبيان لسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة أيضاً، حيث احتل محور الكياسة المرتبة الأولى، يليه محور وعي الضمير، ثم محور الإيثار. وأن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة؛ ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع لسلوك المواطنة التنظيمية، بمعامل ارتباط إيجابي وقوي بلغ (0,688)، وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (47.4%) من المتغير التابع.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، المواطنة التنظيمية، مدارس سلطنة عمان.

المقدمة:

تعد القيادة التربوية أساس العملية الإدارية، وبوابة لتحقيق نجاح المؤسسات التربوية؛ لما لها من دور رئيس في التأثير على جميع عناصر العملية التربوية، والإمكانية والقدرة على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية منها والمادية وينظر إلى مدير المدرسة على أنه القائد التربوي الذي يناط به مهام مؤسسية حيوية بالغة الأهمية، ودور حساس وفعال في تحسين وتطوير العملية التعليمية، كما أن لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ارتباطاً وثيقاً بالأسلوب الإداري الذي ينتهجه ذلك القائد في قيادته لمدرسته، وبالأنماط القيادية التي يمارسها، وبالسمات الشخصية التي يمتلكها، وبقدرته على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة مهما كان نوعها وحجمها، واستثمارها الاستثمار الأمثل نحو العمل المؤسسي الجاد وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية مع العاملين معه ومرؤوسيه، والتعاون معهم للتحسين والتطوير المستمر وتقديم كل أنواع الدعم والمساندة لإنجازهم لمهام عملهم بما يحقق أهدافهم وأهداف مؤسستهم بالجودة المطلوبة (عابدين وآخرون، 2019).

ولا شك في أن الأخلاق تشكل محوراً أساساً للقيادة ولها تأثير كبير على جميع عملياتها ونتائجها، حيث إن من نتائج القيادة الأخلاقية ونماذج الانضباط والانتظام في العمل والاستقامة في السلوك والإحسان في الأداء وحسن التعامل مع

الآخرين والتزام القيم المقبولة إنسانيا واجتماعيا في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية كما أن السلوك الإنساني يتأثر مباشرة بالأخلاق التي تعد من أهم مقومات المجتمع الصالح، نتيجة ظهور عدد من التحديات والأزمات والعقبات التي تواجه القيادات الإدارية في جميع المجالات العامة والخاصة (إسماعيل 2008).

وفي ميدان الإدارة المدرسية يقصد بالقيادة الأخلاقية أن يكون مدير المدرسة أتمودجا وقدوة لجميع العاملين معه في التزامه بمبادئ القيادة الأخلاقية في سلوكه وفي تعامله معهم ومع طلبة مدرسته وأولياء أمورهم في ضوء مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية وأن يجعل المصلحة العامة في المدرسة فوق كل المصالح مع المحافظة على المصالح الخاصة الفردية والجماعية وذلك من خلال مراعاة العدالة التنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية أخلاقية، فالمديرون الذين يتبنون القيادة الأخلاقية في إدارتهم لمؤسستهم يكونون على درجة كبيرة من البصيرة والنضج يمتلكون القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية ويسعون جاهدين لكسب رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (الجبر، 2019).

وقد عرّف عابدين، وآخرون، (2012: 337) القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين". وعرفها الطراونة (2012: 158) بأنها "التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة".

ولعل من أهم تلك السلوكيات التنظيمية التي ينبغي على القائد التربوي تنميتها لدى المعلمين؛ هو سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يجب أن تركز فيه القيادة التربوية على بعث روح الانتماء للعمل المدرسي، ومن خلاله يعمل المعلمون بحماس على مساعدة زملائهم طواعية، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بأقل الموارد البشرية والمادية. فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك وظيفي يؤديه الفرد العامل طواعية متعديا بذلك حدود الواجبات المنوطة به وظيفيا، ولا يتم مكافأة الفرد على قيامه به من خلال منظومة الحوافز الرسمية (الديراوي، 2019؛ الجمعيني، 2017).

عرّف أوجان وماكينزي (2006: 67) Organ & MacKenzie سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك الاختياري التطوعي الذي لا يندرج تحت أنظمة الحوافز الرسمية في المنظمة، والذي يهدف إلى تعزيز أداء المنظمة، ورفع كفاءتها وفعاليتها". أما التعريف الذي ذكره بيرسون، (2011) Pearson، فهو، أن سلوك المواطنة التنظيمية: "يقوم به الأفراد راغبين وفق ما يرونه مناسبا وهو غير مقيد باللوائح الرسمية للوظيفة وهو من أكثر السلوك التنظيمي كفاءة وفاعلية في تحقيق نجاح أداء المنظمة". والتعريفان يؤكدان أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري تطوعي يعتمد على الرغبة الشخصية للعاملين للإسهام في تطوير أداء المنظمة وتحجود منتجها ورفع كفاءتها.

وفي سلطنة عمان تعمل وزارة التربية والتعليم جاهدة على إعداد وتأهيل القادة التربويين من مديري المدارس ومساعدتهم وفق مجموعة من الخصائص القيادية والأخلاقية التي يجب أن تتوفر لدى القيادات التربوية في المدارس منها الانتماء والمواطنة التنظيمية والجرأة في اتخاذ القرارات الرشيدة بما يتلاءم مع القوانين والأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل، والعدالة

في التعامل مع العاملين والعمل معهم بروح الفريق والإقدام وتشجيع المبادرة والابتكار والتمتع بالكفاءة والفاعلية وامتلاك الرؤية الواضحة والنظرة الإيجابية (وزارة التربية والتعليم، 2017).

مشكلة الدراسة:

في ضوء عمل الباحثة مشرفة تربوية في المدارس، وفي ضوء العلاقة مع مديري المدارس والمعلمين؛ فقد لوحظ تنوع بين المديرين في أنماط قيادتهم وتباين في ممارساتهم القيادية. كما لوحظت أيضا أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وحاجة المدارس إلى ممارسة العاملين لهذا السلوك، وضرورة أن تسعى قيادة المدرسة لتهيئة المناخ الملائم لتعزيزه من خلال ممارسة النمط القيادي الملائم، مما ولد فكرة إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن القيادة الأخلاقية وفق الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الجانب؛ تمثل أحد الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مما يؤثر إيجابيا في جودة اتخاذ القرارات.

ولا شك أن المؤسسات التربوية بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية تمتلك القدرة الاستثمارية لجميع مقومات موارد المؤسسة بكفاءة من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة مخرجات التعليم. إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير لأعمال المؤسسة أو ممارسة الرئاسة على المرؤوسين، بل هي بالدرجة الأولى عملية قيادية ذات تأثير إيجابي في الأتباع، إلا أن السلطة الإدارية قد تستطيع أن ترغم العاملين على الطاعة، غير أنها قد لا تستطيع أن تلهمهم حب العمل والتفاني فيه، أو تحفزهم على الابتكار والإبداع، ولا تبعث فيهم الحماسة، والانتماء للمؤسسة؛ فالإدارة في جوهرها ومضمونها عملية قيادية وقدرة على التأثير في الأتباع، وحفزهم على تحديد أولويات المؤسسة التربوية وإنجاز أهدافها بالجودة التي تطمح إليها (عطوي، 2013).

وتكمن مشكلة الدراسة في كيفية رصد الواقع التربوي، للكشف عن أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس ومساعدتهم، المعلمين وجودة اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية في مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين العاملين في تلك المدارس.

أهداف البحث:

أ. تشخيص مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية المتمثلة بمديري المدارس ومساعدتهم، في المدارس بسلطنة عمان في مجال أعمالهم، كما يراها المشرفون والمعلمون.

ب. تشخيص درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس سلطنة عمان.

ت. مناقشة تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومساعدتهم على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس سلطنة عمان.

الدراسات السابقة:

دراسة مخامرة (2019)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة تأثير كل من متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؛ على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والبالغ عددهم (172) معلماً، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (100) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، تكونت من (32) عبارة موزعة على أربعة محاور (العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق، الصفات الشخصية) تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (0,81)،

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بعامة جاءت بدرجة مرتفعة. وكانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المجالات الثلاثة (العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق) جاءت بدرجة مرتفعة. أما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بالنسبة إلى محور الصفات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة. وأخيراً، لا فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة أريحا والأغوار تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي والمؤهل وسنوات الخبرة).

دراسة الدجاني (2018)؛ بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وجمع البيانات المطلوبة استخدم استبانتين؛ الأولى للقيادة الأخلاقية تكونت من (36) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية)، والثانية للالتزام التنظيمي حيث تكونت من (23) عبارة موزعة على مجالات (الالتزام الاتجاوي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية اتجاو المدرسة)، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة المنتظمة وتكونت من (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

جاءت درجتي ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة. وهناك علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة العملية ولصالح فئة (10) سنوات فأكثر).

دراسة با داود والزهراني (2018)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية

محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وجمع البيانات المطلوبة استخدم الاستبانة التي تكونت من (33) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات (الصفات الشخصية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين، الممارسات الإدارية الأخلاقية) حيث طبقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (332) معلما من مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في جميع المحاور كانت بدرجة كبيرة.

دراسة الخريشا، (2018)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان في الأردن، والبالغ عددهم (560) مشرفا ومشرفة وتم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (300) فردا يشكلون نسبة (54%) من مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويين، واتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم استبانتين لجمع البيانات المطلوبة وهي استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة القيم التنظيمية، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

إن ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة متوسطة. كان مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين؛ كان بدرجة متوسطة. وهناك علاقة دالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية.

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً ويصل بها إلى استنتاجات تسهم في فهم ذلك الواقع فهما صحيحاً (أبو علام، 2014).

مجتمع الدراسة: تكون من العاملين التربويين في مدارس سلطنة عمان: في جميع محافظات السلطنة: (مسقط، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة، شمال الباطنة، البريمي، مسندم، ظفار، الوسطى)، مشرفون (1640)، ومعلمون (129221)، البالغ مجموعهم (130861) مشرفاً ومعلماً، وفق إحصائيات دائرة الإحصاء والمؤشرات بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2020

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (380) مشرفاً تربوياً ومعلماً، بحسب معادلة ستيفن تامسون (2012).

أداة الدراسة

استبانة القيادة الأخلاقية: طورت الباحثة الاستبانة بالاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة والمقاييس المستخدمة فيها: (الجعيثني، 2017؛ با داود والزهراني، 2018؛ الخريشا، 2018؛ الدجاني، 2018؛ سكحها، 2015؛ عابدين وآخرون، 2012). تكونت الاستبانة في صورتها الأولية، من أربعة محاور شملت (66) عبارة.

استبانة سلوك المواطنة التنظيمية: طورت الباحثة الاستبانة بالاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة والمقاييس التي استخدمت فيها، وهي: (العنزي والقرني، 2018؛ الجعيثني، 2017؛ دعنا، 2017؛ بلال، 2016). تكونت من خمسة محاور اشتملت على عدد (67) عبارة.

صدق الأداة:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكمًا، من الأساتذة المختصين لأجل تحكيمها. وإبداء آرائهم الكريمة حول مدى وضوح مدلول العبارات وسلامة صياغتها وملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين؛ تم حذف (8) عبارات من استبانة القيادة الأخلاقية، فأصبح مجموع عبارات الاستبيان (58) عبارة موزعة في (4) محاور، وقد تراوحت تقديرات المحكمين للاستبيان ما بين 81% إلى 89%. وأصبح الاستبيان في صيغته النهائية كالآتي:

المحور الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية لمدير المدرسة، يتكون من (14) عبارة.

المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية ويتكون من (18) عبارة.

المحور الثالث: صفات العلاقات الإنسانية ويتكون من (11) عبارة.

المحور الرابع: العمل بروح الفريق ويتكون من (15) عبارة.

أما استبانة سلوك المواطنة التنظيمية، فقد تم حذف (15) عبارات من الاستبيان، فأصبح مجموع العبارات (53) عبارة موزعة في (5) محاور، وقد تراوحت تقديرات المحكمين للاستبيان ما بين 79% إلى 91%. وأصبح الاستبيان في صيغته النهائية كالآتي:

المحور الأول: الإيثار، يتكون من (12) عبارة.

المحور الثاني: وعي الضمير يتكون من (10) عبارة.

المحور الثالث: السلوك الحضاري يتكون من (9) عبارة.

المحور الرابع: الروح الرياضية يتكون من (10) عبارة.

المحور الخامس: الكياسة يتكون من (12) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي؛ مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه. وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بواسطة (SPSS) بعد التطبيق المزدوج على عينة قدرها (100) مشرف ومعلم، لحساب معامل ارتباط بيرسون، بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور. حيث أظهرت نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس أن جميع العبارات ترتبط بمعاملات تراوحت ما بين (0,65 و 0,83)، أما استبانة سلوك المواطنة التنظيمية، فقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي ما بين (0,97 و 0,99) مما يعني صلاحية وصدق الأداة.

ثبات أداة الدراسة: لقياس الثبات تم التطبيق المزدوج للأداة على عينة استطلاعية عشوائية (خارج عينة الدراسة) بلغ حجمها (100) مفردة، لحساب معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج أن قيم معاملات ألفا لاستبانة القيادة الأخلاقية قد تراوحت ما بين (0,61 و 0,77)؛ أما استبانة سلوك المواطنة التنظيمية، فقد تراوحت ما بين (0,94 و 0,99) مما يعني ثبات الأداة صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله.

الأساليب الإحصائية:

- التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- تحليل معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان.
- تحليل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية

نتائج الدراسة:

أولاً: إجابة السؤال الأول

ما درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية (مديرو المدارس ومساعدوهم) بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين: المشرفين والمعلمين؟

الجدول (1) درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدوهم من وجهة نظر التربويين العاملين في تلك

المدارس

المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الصفات الأخلاقية الشخصية	14	4.09	0.72	كبيرة
الصفات الإدارية الأخلاقية	18	4.13	0.70	كبيرة
صفات العلاقات الإنسانية	11	4.23	0.73	كبيرة جدا

كبيره	0.76	4.15	15	العمل بروح الفريق
كبيره	0.70	4.14	58	المحاور كلها

المحور الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية لمدير المدرسة

فيما يأتي نتائج استجابات أفراد المجتمع في محور الصفات الأخلاقية الشخصية لدى مدير المدرسة ومساعدته:

الجدول (2) تقديرا العينة لعبارات محور الصفات الأخلاقية الشخصية لمدير المدرسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتحرى مدير المدرسة الصدق في تعامله مع المعلمين	4.24	0.80	كبيره جدًا
2	يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه	4.17	0.77	كبيره
3	يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين	4.23	0.84	كبيره جدًا
4	يتمثل الأمانة والنزاهة في تصرفاته وسلوكه	4.36	0.75	كبيره جدًا
5	يقبل النقد البناء برحابة صدر	3.91	0.96	كبيره
6	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين	4.23	0.83	كبيره جدًا
7	يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين	4.12	0.90	كبيره
8	يتحلى بالصبر في إنجاز المهام الموكلة إليه	4.22	0.83	كبيره جدًا
9	يلتزم بتطبيق العدالة في توزيع المهام على العاملين	3.99	0.91	كبيره
10	يضبط نفسه عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من العاملين	3.96	0.91	كبيره
11	يتصف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين	3.96	0.92	كبيره
12	يتعدى عن المحاملة على حساب المصلحة العامة	3.97	0.97	كبيره
13	يتحمل مسؤولية أخطائه أمام الآخرين	3.86	1.00	كبيره
14	يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم	4.03	0.93	كبيره
	المحور كله	4.09	0.72	كبيره

أشارت نتائج الجدول (2) إلى مستوى القيادة الأخلاقية بمحور الصفات الأخلاقية الشخصية، ظهرت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة (4.09) بانحراف معياري (0.72).

لوحظ أن تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.23-3.86) وهي تشير إلى درجة كبيرة جدا إلى كبيرة. جاءت العبارة (4): "يتمثل الأمانة والنزاهة في تصرفاته وسلوكه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.75) وهي تشير إلى درجة توفر كبيرة جدا. تلتها في المرتبة الثانية العبارة (1) "يتحرى مدير المدرسة الصدق في تعامله مع المعلمين" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.80) بدرجة كبيرة جدا، ويعزى ذلك إلى اعتبار الأمانة إحدى الركائز الأساس للقيادة امتثالا لما جاء في القرآن الكريم {إِنْ خَيْرٌ مِنْ أَسْتَأْجَرْتَ الْوَقُوفُ الْأَمِينُ} [القصص: 26] وقد سمي رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم بالصادق الأمين، حيث إن الصدق والأمانة سمتان مهمتان من سمات

القيادة الأخلاقية وهما قيم إنسانية حث عليها الدين الإسلامي وهما قيمتان أخلاقيتان لهما ارتباط وثيق ببعضهما البعض. بينما جاءت العبارة (9) "يتحمل مسؤولية أخطائه أمام الآخرين"؛ بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1,00) وهي تشير إلى درجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى قناعة المديرين ومساعدتهم بضرورة تحمل مسؤولية أخطائهم أمام الآخرين وتجنب تحميل ذلك لغيرهم.

ويتضح أن العبارات التي تقيس درجة توفر (الصفات الشخصية الأخلاقية) لدى مديري المدارس ومساعدتهم، تكونت من (14) عبارة ولوحظ وجود (5) عبارات بدرجة كبيرة جدا. ويعزى السبب في ظهور هذه النتيجة؛ إلى إدراك القادة التربويين من مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم لأهمية الصفات الأخلاقية الشخصية، باعتبارها أهم أبعاد القيادة الأخلاقية، ولها دورها الفعال في كسب القائد لقوة التأثير في سلوك الأتباع واكسابهم الثقة وحب العمل من أجل تطوير العملية التربوية في ظل عصر التغيرات السريعة والواسعة.

المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية

الجدول (3) تقديرا العينة لعبارات محور الصفات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة ومساعدته.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة	4.31	0.82	كبيرة جدًا
2	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	4.37	0.77	كبيرة جدًا
3	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة	4.18	0.85	كبيرة
4	يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة	4.07	0.85	كبيرة
5	يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه	4.06	0.90	كبيرة
6	يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا	4.11	0.88	كبيرة
7	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغبتهم	3.97	0.92	كبيرة
8	يبتعد في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للمعلمين	4.11	0.86	كبيرة
9	يشرك المعلمين في التخطيط واتخاذ القرارات	3.94	0.96	كبيرة
10	يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المعلمين	4.15	0.87	كبيرة
11	يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين	4.11	0.87	كبيرة
12	يعزز العمل الناجح لدى المعلمين	4.21	0.83	كبيرة جدًا
13	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم	3.92	0.86	كبيرة
14	يشجع المعلمين على الإبداع والتجديد في التعليم	4.23	0.85	كبيرة جدًا
15	يحرص على تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي	4.20	0.87	كبيرة

كبيره	0.90	4.08	يهيئ المناخ المدرسي المناسب لزيادة دافعية الأداء	16
كبيره	0.91	3.98	يعمل على تقليل الفجوة بين طموحات المعلمين وأهداف المدرسة	17
كبيره جداً	0.82	4.33	يحافظ على أسرار العمل الإداري	18
كبيره	0.70	4.13	المحور كله	

أشارت نتائج الجدول (3) إلى أن توفر القيادة الأخلاقية بمحور (الصفات الأخلاقية الإدارية) لدى مدير المدرسة ومساعدته؛ ظهر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة (4.13) بانحراف معياري (0.70) وهي تشير إلى استجابة بدرجة كبيرة.

لوحظ أن استجابات العينة تراوحت متوسطات بين (3.93 - 4.37) تشير إلى درجة كبيرة جداً إلى كبيرة. جاءت العبارة (2): "يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.37) بدرجة كبيرة جداً وانحراف معياري بلغ (0.77)، ويعزى ذلك إلى أن استقرار العمل في المدارس لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الالتزام بالقوانين والتعليمات واللوائح الضابطة للعمل، كما يؤدي ذلك الانضباط إلى تطوير الأداء وتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للعمل، أضف إلى ذلك أثره في المحافظة على كيان المدرسة وانضباطها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وفي هذا الجانب عكست استجابات مجتمع الدراسة وتقديراته المرتفعة دور المديرين ومساعدتهم في الالتزام بهذه التعليمات واللوائح والقوانين.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (18) "يحافظ على أسرار العمل الإداري" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.82)، ويعزى ذلك إلى أن الأمانة من الأخلاق الفاضلة، وأصل من أصول الدين، وضرورة من ضرورات المجتمع، ومن الأمانة المحافظة على أسرار العمل فهي من مقتضيات الوفاء بالعقود التي عقدها الموظف مع جهة الإدارة التي وظفته ليرعى مصالحها قال تعالى: { وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا } [الإسراء: 34]. وفي المرتبة الثالثة العبارة (1) "يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.82). بينما حلت العبارة (13) "يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف (0.86) بدرجة كبيرة

المحور الثالث: صفات العلاقات الإنسانية

الجدول (4) تقديرات العينة لعبارات محور صفات العلاقات الإنسانية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام	4.31	0.87	كبيره جداً
2	يتفقد المعلمين ويطمئن على أحوالهم	4.17	0.86	كبيره
3	يقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم	4.19	0.90	كبيره
4	يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين	4.17	0.89	كبيره

5	يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين	4.24	0.88	كبيرة جدًا
6	يعزز صداقة جميع المعلمين	4.14	0.91	كبيرة
7	يتصف بالمرونة والتسامح في تعامله مع المعلمين	4.23	0.83	كبيرة جدًا
8	يحرص على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين	4.22	0.87	كبيرة جدًا
9	يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم	4.30	0.79	كبيرة جدًا
10	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير	4.43	0.73	كبيرة جدًا
11	يستبعد أثر العلاقات الشخصية عند تقييم أداء المعلمين	4.15	0.89	كبيرة
	المحور كله	4.23	0.73	كبيرة

أشارت نتائج الجدول (4) إلى أن درجة توفر محور (صفات العلاقات الإنسانية) لدى مدير المدرسة ومساعدته، ظهر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.23) بانحراف معياري (0.73) ويشير إلى الاستجابة بدرجة كبيرة.

لوحظ أن استجابات العينة تراوحت متوسطات بين (4.14 - 4.43) وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة كبيرة جدا وكبيرة. جاءت العبارة (10) "يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير" في المرتبة الأولى بتقدير كبير جدا بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.73)، ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس ومساعدتهم على إقامة علاقة إيجابية وثيقة مع المجتمع المحلي بما في ذلك أولياء أمور الطلبة سعيا منهم للاستفادة من الخدمات التي يقدمها المجتمع المحلي من أجل تطوير الأداء المدرسي.

تلتها في المرتبة الثانية بتقدير مرتفع جداً العبارة (1) "يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام" بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.87)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس ومساعدتهم على إقامة علاقات إنسانية ودية مع المعلمين عبر المعاملة الحسنة والاحترام والتقدير والتواضع.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (9) "يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم" بتقدير مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.79). بينما جاءت العبارة (6) "يعزز صداقة جميع المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.91) وهي تشير إلى توفر بدرجة كبيرة.

المحور الرابع: العمل بروح الفريق

الجدول (5) تقديرات العينة لعبارة محور العمل بروح الفريق

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم ومديروهم	4.17	0.88	كبيرة
2	ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين	4.27	0.78	كبيرة جدا
3	يعزز روح التعاون والانسجام لدى المعلمين	4.22	0.84	كبيرة جدًا

كبيرة	0.91	4.05	يوضح للمعلمين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار	4
كبيرة	0.84	4.16	يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين	5
كبيرة	0.94	4.02	ينمي مهارة اتخاذ القرارات الجماعية لدى المعلمين	6
كبيرة	0.88	4.12	يقدر آراء المعلمين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	7
كبيرة	0.96	4.07	ينسب النجاح والإنجاز لجميع المعلمين	8
كبيرة	0.99	3.94	يعمل على مشاركة المعلمين في إعداد رسالة المدرسة	9
كبيرة	0.87	4.18	يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين	10
كبيرة	0.86	4.19	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	11
كبيرة	0.89	4.07	يقرب وجهات النظر المختلفة بين المعلمين	12
كبيرة جدا	0.80	4.29	يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم	13
كبيرة	0.89	4.16	يشجع المعلمين على الحوار البناء والفعال	14
كبيرة جدا	0.82	4.25	يمد يد العون والمساعدة للمعلمين	15
كبيرة	0.76	4.15	المحور كله	

أش بينت نتائج الجدول (5) إلى أن توافر محور (العمل بروح الفريق) لدى مدير المدرسة ومساعدته؛ ظهر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة لهذا المحور (4.15) بانحراف معياري (0.76) وتشير إلى الاستجابة بدرجة كبيرة.

لوحظ أن استجابات العينة تراوحت متوسطات بين (3.94 - 4.29) وهذه المتوسطات تقع جميعها ضمن فئة كبيرة جدا وكبيرة. فقد احتلت العبارة (13) "يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم" المرتبة بتقدير مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف (0.80) ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس ومساعدتهم على تدريب المعلمين وإعدادهم وتعزيز النمو المهني لديهم من خلال حث المعلمين ذوي الخبرة على تبادل الخبرات وتشاركها مع زملائهم الجدد.

تليها في المرتبة الثانية بتقدير مرتفع جداً العبارة (2) "ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف (0.78)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة ومساعدته على تدريب المعلمين وإعدادهم لتحمل المسؤولية. وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (15): "يمد يد العون والمساعدة للمعلمين" بتقدير مرتفع جداً أيضاً بمتوسط قدره (4.25) وانحراف (0.82) وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة ومساعدته لأهمية مد يد العون والمساعدة لمجموع المعلمين

بينما حطت العبارة (6) "يعزز صداقة جميع المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف (0.91).

إجابة السؤال الثاني:

كان السؤال الثاني: ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، لا بد أن نستخرج أولاً، نتائج عينة الدراسة التي أفرزتها استبانة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. يوضح الجدول (6) الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين فيها.

الجدول (6) تقديرات العينة لعبارة لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الإيثار	12	4.07	0.63	كبيرة
وعى الضمير	10	4.13	0.65	كبيرة
السلوك الحضاري	9	4.01	0.72	كبيرة
الروح الرياضية	10	3.77	0.59	كبيرة
الكمياء	12	4.18	0.63	كبيرة
المحاور كلها	53	4.04	0.59	كبيرة

يشير الجدول (6) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لكافة محاور الاستبيان قد ظهرت بدرجة كبيرة، حين جاء المتوسط الحسابي لكافة المحاور (4.04) وبانحراف معياري (0.59). وكانت المتوسطات الحسابية للمحاور كافة قد تراوحت بين (3.77 - 4.18) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.59 - 0.63) وهذا يشير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بدرجة.

ويتضح من الجدول أيضاً أن محور (الكمياء) حصل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف (0.63). وحصل محور (وعى الضمير) على الترتيب الثاني بمتوسط (4.13)، وانحراف (0.65)، وجاء محور (الإيثار) في الترتيب الثالث بمتوسط (4.07) وانحراف (0.63). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء محور (الروح الرياضية) في أقل متوسط بلغ (3.77) وبانحراف (0.59) وتشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة.

عرض وتحليل محاور استبانة سلوك المواطنة التنظيمية:

تكونت استبانة سلوك المواطنة التنظيمية من (53) عبارة موزعة في (5) محاور، حيث تم تحليل عبارات كل محور من محاور وأعدت بهدف قياس درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين في تلك المدارس (المديرون ومساعدهم والمشرفون). وكان بود الباحثة أن تعرض الجداول الخمس للاستبيان؛ إلا إن ذلك سيزيد من حجم المقال أكثر من الحد المسموح به. لذلك تعرض الباحثة أهم النتائج لكل محور من المحاور الخمس، وكما يأتي:

المحور الأول: الإيثار

تكون من (12) عبارة. تم قياس المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للمحور، وكذلك حساب المتوسط العام لعبارات هذا المحور.

أشارت النتائج أن ممارسة محور (الإيثار) من قبل المعلمين؛ ظهرت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07) وانحراف معياري (0.63). وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة بين (3.65 - 4.25)؛ وتشير إلى درجة الاستجابة كبيرة ما عدا العبارة (6) التي جاءت بدرجة كبيرة جدا.

جاءت أولاً العبارة (6) "يتعامل المعلم بإيجابية مع أولياء أمور الطلبة والزائرين للمدرسة" بدرجة كبيرة جدا، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.75). وجاءت العبارة (3) ثانياً "يحرص المعلم على التنسيق مع زملائه لإنجاز العمل" بدرجة كبيرة. جاءت العبارة (1) ثالثاً وبدرجة كبيرة: "يساعد المعلم زملاءه في إنجاز مهام العمل الموكلة إليهم"، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.76). بينما جاءت العبارة (10) "يقدم المعلم نشاطات تطوعية للطلبة خارج أوقات العمل الرسمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.06).

المحور الثاني: وعي الضمير

يتكون من (10) عبارات. تم قياس المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للمحور، وكذلك حساب المتوسط العام لعبارات هذا المحور. أشارت النتائج أن ممارسة محور (وعي الضمير) من قبل المعلمين؛ ظهرت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.13) وانحراف معياري (0.65). وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة بين (3.85 - 4.31)؛ وتشير إلى درجة الاستجابة كبيرة، عدا ثلاث عبارات جاءت بدرجة كبيرة جدا.

جاءت أولاً العبارة (3) "يولي المعلم اهتمامه بممتلكات المدرسة ويحافظ عليها" بدرجة كبيرة جدا، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.76). وجاءت العبارة (2) ثانياً "يلتزم المعلم بالأنظمة والقوانين والتعليمات المدرسية" بدرجة كبيرة جدا بمتوسط (4,25) وانحراف قدره (0,76). جاءت العبارة (6) ثالثاً وبدرجة كبيرة جدا: "يستثمر المعلم وقت الدوام المدرسي في أداء واجباته بإتقان"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.74). بينما جاءت العبارة (10) "يقدم المعلم النصيحة لمن لا يراعون معايير أداء العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0,90).

المحور الثالث: السلوك الحضاري

يتكون من (9) عبارات. تم قياس المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للمحور، وكذلك حساب المتوسط العام لعبارات هذا المحور. أشارت النتائج أن ممارسة محور (السلوك الحضاري) للمعلمين؛ ظهرت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.01) وانحراف معياري (0.72). وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة بين

(4.16 - 3.91)؛ وتشير جميع العبارات إلى درجة استحابة كبيرة.

جاءت أولاً العبارة (1) " يقدم المعلم للآخرين صورة إيجابية عن مدرسته " بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.72). وجاءت بالمرتبة الثانية العبارة (2) " يطلع المعلم على المستجدات التربوية التي تتعلق بعمله في المدرسة " بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.85). بينما جاءت العبارة (7) " يقابل المعلم الإساءة في العمل بالإحسان " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.89).

المحور الرابع: الروح الرياضية

تكون من (10) عبارات. أشارت النتائج أن ممارسة المعلمين لمحور (الروح الرياضية)؛ ظهر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.77) وانحراف معياري (0.53). وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة بين (4.09 - 2.98)؛ وتشير إلى درجة استحابة كبيرة عدا ثلاث عبارات من المحور بدرجة متوسطة.

جاءت أولاً العبارة (1) " يتجاوب المعلم مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة " بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.70). وجاءت بالمرتبة الثانية العبارة (4) " يقدر المعلم ظروف زملاء العمل وإمكاناتهم " بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.77). بينما جاءت العبارة (9) " يهتم المعلم بمشكلاته فقط ولا يبدي اهتماماً بمشكلات الآخرين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.24).

المحور الخامس: الكياسة

تكون المحور من (12) عبارة. أشارت النتائج أن ممارسة المعلمين لمحور (الكياسة)؛ ظهر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.18) وانحراف معياري (0.63). وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة بين (4.34 - 3.83)؛ وقد توزعت درجات استحابة هذا المحور مناصفة بين درجة الكبيرة جداً و كبيرة.

جاءت أولاً العبارة (2) " يتعامل المعلم مع زملائه في المدرسة بود واحترام " بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.70).

واحتلت العبارة (11) " يحرص المعلم على حل أي خلافات بين طلبته " المرتبة الثانية بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.74). بينما جاءت العبارة (8) " يستشعر المعلم المشكلة قبل وقوعها والقيام بعلاجها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.89).

إجابة السؤال الثالث:

كان السؤال الثالث: ما تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومساعدتهم على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression بهدف اختبار الأثر المباشر

للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) بمستوياته الفرعية على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، ويوضح الجدول (7) نتائج التحليل:

أ) معاملات الارتباط الكلي، معامل التحديد، جودة المطابقة:

الجدول (7) معامل جودة نموذج انحدار القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية (df)	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)
القيادة الأخلاقية	0.688	0.474	1	655.238	0.000

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية؛ بمعامل ارتباط إيجابي وقوي بلغ (0,688)، وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (47.4%) من المتغير التابع بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، وبلغت قيمة F (655,238) بمستوى دلالة (0,00) مما تدل على جودة نموذج الانحدار.

ب) معاملات نموذج الانحدار

الجدول (8) تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية

الأنموذج	B	Beta	قيمة t	معنوية قيمة (t)
الثابت	1.650		17.422	0.000
سلوك المواطنة التنظيمية	0.577	0.688	25.598	0.000

يتضح من الجدول (8) أن معامل بيتا بلغ (0,688) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وتؤكد هذه النتيجة على معنوية تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل انحدار بلغ (0,577) وبمعادلة انحدار الآتية:

$$\text{القيادة الأخلاقية} = 1,650 + 0,577 \times \text{سلوك المواطنة التنظيمية}$$

وتشير هذه المعادلة إلى أنه كلما زادت درجة القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية بمقدار وحدة واحدة؛ ارتفع معها سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في المدارس بسلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين فيها بمقدار (0,577).

يتضح مما سبق ارتباط ذو تأثير موجب دال إحصائياً بين جميع أبعاد استبانة درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري

المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان والدرجة الكلية للاستبانة من ناحية، وبين جميع أبعاد استبانة سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة من ناحية أخرى.

قائمة المراجع:

أبو علام، رجاء محمود. (2014). مدخل إلى مناهج البحث التربوي. ط4. الإمارات العربية المتحدة: دار الفلاح للنشر والتوزيع.

إسماعيل، أحمد جلال. (2008). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. ط1. مصر: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

با داود، عمر بن محمد و الزهراني، عبد الله بن علي. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. المركز القومي للبحوث غزة، مجلة العلوم التربوية والنفسية.

بلال، عمرو. (2016). واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة: الجزائر.

الجعيثني، ختام قاسم مصطفى. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الخريشا، سعود. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (4)، (269-287).

الدجاني، ياسمين محمد ناصر محمود. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

دعنا، صباح جوهر. (2017). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.

دعنا، صباح جوهر. (2017). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.

سكحها، آية فايز (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الطراونة، هاني خلف. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. ط1. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر وشعيبات، محمد عوض وحليبة، بنان محمد. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (28)، المجلد (2)، (327 - 263). الجبر، زينب علي. (2019). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. ط3. مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العنزي، حجي بن سليمان والقري، صالح علي يعن الله. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، بحث منشور، المجلة الدولية للتربية والتعليم الدراسات النفسية (EPS)، المجلد (3)، العدد (1)، (49 - 73).
- مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاغوار للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (43)، (320 - 333).

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Abu Ealam, Raja' Mahmud. (2014). Madkhal 'lilaa Manahij Albahth Altarbawi. Ta4. Al'iimarat Alearabiat Almutahidatu: Dar Alfalah Lilnashr Waltawziei.
- 'Iismaeili, 'Ahmad Jalal. (2008). Al'iidarar Almadrasiat Alhadithat fi Daw' Alaitijahat Alealamiat Almueasirati. Ta1. Masr: Aleilm Wal'iiman Lilnashr Waltawzie.
- Ba Dawd, Eumar bin Muhamad w Alzahrani, Eabd Allh Bin Eulay. (2018). Darajat Mumarasat Qadat Madaris Almarhalat Alaibtidayiyat Bimuhafazat Jidat Lilqiadat Al'akhlaqiat min Wijhat Nazar Almuealimina. Almarkaz Alqawmia Liibuhuth Ghazati, Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsiati.
- Bilal, Eamrun. (2016). Waqie Mumarasat 'Asatidhat Altaelim Althaanawii Qism Albakaluria Lisulukiaat Almuatanat Altanzimiati: Dirasat Maydaniat fi Baed Thanawiaat Madinat Almasilati, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Almasilati: Aljazayir.
- Aljaeithani, Khitam Qasim Mustafaa. (2017). Darajat Mumarasat Mudiri Almadaris Alaibtidayiyat Lilqiadat Al'akhlaqiat Waealaqatiha Bisuluk Almuatanat Altanzimiat Ladaa Muealimayhim, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Aljamieat Al'islamiat
- Bighazati, Filastin. Alkhirisha, Saeud. (2018). Darajat Mumarasat Mudiri Almadaris Althaanawiat Lilqiadat Al'akhlaqiat Waealaqatiha Bimustawaa Qiamihim Altanzimiat Min Wijhat Nazar Almushrifin Altarbawiyin fi Al'urduni, Majalat Dirasat Aleulum Altarbawiat, Almjld (45), Aleadad (4), (269 -287).
- Aldajani, Yasmin Muhamad Nasir Mahmud. (2018). Darajat Mumarasat Alqiadat Al'akhlaqiat Ladaa Mudiri Almadaris Althaanawiat Alkhasat fi Muhafazat Aleasimat Eaman Waealaqatiha Bialaitizam Altanzimii Lilmuealimin Min Wijhat Nazarihim, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdunn.
- Daena, Sabah Jawhar. (2017). Suluk Almuatanat Altanzimiat fi Mudiriaat Altarbiat Waltaelim Shamal Alkhalil Wawastaha, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alkhalil: Filastin.
- Sukhuha, Ayat Fayiz (2015). Mustawaa Alqiadat Al'akhlaqiat Limudirat Riad Al'atfal Alkhasat fi Muhafazat Eamaan Waealaqatih Bimustawaa Musharakat Almuealimat fi Sune Alqarar Min Wijhat Nazarihin, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdunn.
- Altarawinatu, Hani Khalfa. (2012). Nazariaat Al'iidarar Alhadithat Wawazayifha. Ta1. Al'urdunu: Dar 'Usamat Lilnashr Waltawziei. Eabdin, Muhamad Eabd Alqadir Washueaybatu,
- Muhamad Eawad Wahalabiatu, Bnan Muhamadu. (2012). Darajat Mumarasat Almudirin Alqiadat Al'akhlaqiat Kama Yuqadiruha Muealimu Almadaris Alhukumiati fi Muhafazat Alquds. Majalat Jamieat Alquds Almaftuhah Lil'abhath Waldirasati, Aleadad (28), Almuajlad (2), (327 - 263).

- Aljabra, Zaynab Ealay. (2019). Al'iidarat Almadrasiat Alhadithat Min Manzur Eilm Alnazam. Ta3. Masra: Maktabat Alfalah Lilnashr Waltawziei.
- Aleinzi, Hajiy Bin Sulayman Walqirani, Salih Eali Yaeen Allah. (2018). Mustawaa Aldaem Altanzimii Almudrik fi Almadaris Althaanawiat Bimuhafazat Hafr Albatin Waealaqatih Bisuluk Almuatanat Altanzimiat Ladaa Almuealimin Walmuealimati, Bahath Manshur, Almajalat Alduwaliat Liltarbiat Waltaelim Aldirasat Alnafsiat Eps)), Almujalad (3), Aleadad (1), (49 - 73).
- Mukhamaratun, Kamal. (2019). Darajat Mumarasat Mudiri Almadaris Al'asasiat Bimuhafazat Ariha Walaghwar Lilqadat Alakhilaqiat Min Wijhat Nazar Almuealimina, Bahath Manshur, Majalat Kuliyyat Altarbiat Al'asasiat Lileulum Altarbawiat Wal'iinsaniati, Aleadad (43), (320 - 333).