

دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من معلمي المدارس الاساسية في التربية المركزية في مدينة اربيل

ID No. 2678

(PP 199 - 226)

<https://doi.org/10.21271/zjhs.23.4.12>

مظفر محمد علي

نوزاد فيض جميل قشقهي

الرئيس قسم الادارة-كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين- اربيل

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين- اربيل

mudhafar.ali@su.edu.krd

asoygash.o@gmail.com

الاستلام: 2019/03/11

القبول : 2019/07/17

النشر: 2019/09/19

ملخص

تهدف إلى بيان دور القيادة التشاركية بأبعاد ثلاثة (تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، مشاركة في اتخاذ القرارات) في السلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ابعاد الخمسة (الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزامات العام، السلوك الحضاري) وحدد مشكلة البحث انطلاقاً من أهمية الموضوع القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية وخاصة في الجامعات والمدارس بإثارة عدة تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة " القيادة التشاركية " و تأثيرها في المتغير المعتمد " سلوكيات المواطنة التنظيمية " ، ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة لاختبار ثلاثة فرضيات الرئيسية و لأجل التأكيد من صحة تلك الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة . و قد تم استخدام استمارة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات مجتمع البحث جميع المعلمي المرحلة الاساسية في بعض المدارس ضمن التربية المركزية اربيل و العينة بعض المعلمي في بعض المدارس المرحلة الاساسية. وتم توزيع (832) استمارة على معلمي مدارس الاساسية في مدينة اربيل ، وتم الحصول على (800) استمارة صالحة للتحليل، و تم تطبيق برنامج الاحصائي SPSS- v.24 لاختبار علاقات الارتباط و التأثير و التباين توصلنا لاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: وجود علاقة وتأثير للقيادة التشاركية مجتمعاً ومنفرداً في سلوكيات المواطنة التنظيمية و اوصى الباحث زيادة الاهتمام والاستثمار في القيادة التشاركية .

كلمات الدالة: القيادة التشاركية، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المقدمة

لمورد البشري من أثنى الموارد لدى كل المنظمات الإدارية، نظراً للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، خصوصاً في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات و التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات. فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، ودور في سلوكيات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المنظمة ويعتبرون باحثون في سابق ان النمط التشاركي أفضل الأنماط القيادية وأنجحها لأنه يعتمد على الحوار، والمشاركة، وتبادل الآراء، وتحكيم العقل وعليه جاءت:

هدف البحث الحالي الى:

للتناول دور القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم متمثل في مجتمع الدراسة "المعلمي المدارس الاساسية التابعة لمديرية التربية اربيل" والعينة آراء نسبة المعلمي من بعض المدارس الاساسية، من خلال اربعة محاور: تناول المحور الاول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة فيما تم تخصيص المحور الثاني: للجانب النظري وتضمن المحور الثالث: الاطار التطبيقي او الميداني اما المحور الرابع: خصص للاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول / الدراسات السابقة ومنهجية البحث

أولاً: الدراسات السابقة

يجب الاطلاع الى ما توصلت اليه الدراسات السابقة ذات العلاقة و بالتالي تسلط الضوء على البحوث التي قام بها الآخرون و المتعلقة بكل من القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية و لذلك فهدف هذا المبحث مراجعة الجهود المعرفية السابقة.

بحیث تمکن الباحث من تكوين اساس نظري لمشكلة الدراسة وعلى الباحث ان يبين موقع مشكلته في المجال المعرفي في المبادئ التي تنتمي لها الدراسة ولا يتحقق ذلك دون الدراسة منهجية للنظريات و الجهود المعرفية السابقة للموضوعات المترابطة لذا سيتم عرض بعض من الجهود المعرفية السابقة للمتغيرات الدراسة و وضعها في الجداول لتكون اكثر تبسيط لعرضها و يتضمن المحاور الآتية:

المحور الاول: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالقيادة التشاركية.

الجدول (1) الدراسة السابقة العربية المتعلقة بالقيادة التشاركية

العرايب : 2010	
عنوان الدراسة	دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
نوع الدراسة	الرسالة ماجستير
عينة الدراسة	134 مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة
أهم أهداف الدراسة	دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية .
أهم الاستنتاجات	1- وجود إدراك لدى مديري التربية بأهمية العمل بروح الفريق الواحد من خلال تفعيل تطبيق القيادة التشاركية . 2- يتم اختيار مديري المدارس على أساس أنه ذو كفاءة عالية ولديه خبرة في التعليم لا تقل عن ثماني سنوات. 3- يخضع مديري المدارس الجدد لدورات تدريبية وذلك في الأمور المالية والإدارية والفنية . 4- وجود خبرة لدى مديري التربية والتعليم في مجال الإدارة مكنتهم من مشاركة مديري المدارس. في العديد من المهامات الإدارية كوضع الخطط السنوية والاستراتيجية لمديرية التربية والتعليم والمدارس الثانوية. 5- وجود أغلبية القرارات الإدارية من ترقيات ، وعلاوات ، وعقوبات وتحديد العطل والإجازات وتنقلات للمعلمين داخلية ولوائية تتم من الإدارة العليا وزارة التربية والتعليم دون تدخل مديري التربية ومديري المدارس الثانوية.
أهم المقترحات	1- عقد دورات تدريبية لمديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية ، إجراء مراجعة القوانين والتشريعات في أنظمة وزارة التربية والتعليم.

الجدول (2) الدراسة السابقة الاجنبية المتعلقة بالقيادة التشاركية

Gong and lun and Huang: 2009	
عنوان الدراسة	Dose participatory leadership enhance work performance by inducing or trust? The differential " effect on managerial and non-managerial empowerment subordinates. تعزز القيادة التشاركية أداء العمل من خلال القدرة أو الثقة الآثار التفاضلية على المرؤوسين الإداريين وغير الإداريين.
نوع الدراسة	الرسالة ماجستير
عينة الدراسة	تتكون من 527 موظفا من مجموع 500 شركة.
أهم أهداف الدراسة	الدراسة الى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسين الاداء في العمل و عن طريق عمل تحفيزية أو عملية قائمة على اساس التبادل و التعاون.
أهم الاستنتاجات	1- أن نموذج التحفيزي للقيادة التشاركية يملك قوة أكثر من النموذج التبادلي . 2- كانت القيادة التشاركية أكثر ارتباطا بالثقة بالمشرف من التمكين النفسي. 3- فأن التمكين النفسي أكثر ارتباطا بقليل بأداء المهمة و السلوك المواطنة التنظيمية من الثقة بالمشرف.
أهم المقترحات	1. ضرورة اكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للقائد على سلوك العملي للعاملين.

المحور الثاني: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (3) الدراسة السابقة العربية المتعلقة بالسلوكيات المواطنة التنظيمية.

رسول: 2014	
عنوان الدراسة	مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كليات واقسام التربية الرياضية في جامعات صلاح الدين وسوران وكوية.
نوع الدراسة	الرسالة ماجستير
عينة الدراسة	(85) تدريسيا و تدريسية في كليات واقسام التربية الرياضية في جامعات صلاح الدين وسوران وكوية.
أهم أهداف الدراسة	1- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كليات واقسام التربية الرياضية في جامعات صلاح الدين وسوران وكوية.
أهم الاستنتاجات	1- عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الكوادر التدريسية في كليات التربية الرياضية في جامعة صلاح واقسام التربية الرياضية في جامعات صلاح الدين وسوران وكوية.
أهم المقترحات	1- تشجيع أي جهد ي بذل ليعزز سلوكيات المواطنة في المؤسسات التعليمية التي هي منطلق أساس للدولة و المجتمع. 2- توعية الكادر التدريسي بأهمية سلوكيات المواطنة وإيجاباتها من خلال عقد الاجتماعات والندوات التي تشجع علي ذلك. 3- انتهاج إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية للسياسات التي تعزز سلوكيات المواطنة من خلال التدريب و الجهد العملي و فريق العمل. 4- مكافئة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسين في المؤسسات الاكاديمية بما يشجع على الاستمرار فيها واحتواء و تسوية المشاكل التي تكتنف العمل بروح ودية.

الجدول (4) الدراسة السابقة الاجنبية المتعلقة بالسلوكيات المواطنة التنظيمية.

Khazaei and Eslame, 2014	
عنوان الدراسة	Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المعلمين في ولاية مازنداران الغربية " (إيران)
نوع الدراسة	الرسالة دكتوراه
عينة الدراسة	(165) معلمة ، (196) معلماً.
أهم أهداف الدراسة	1- التعرف إلى العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المعلمين في ولاية مازنداران الغربية بإيران.
أهم الاستنتاجات	1- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وأداء المعلمين. 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات. 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.
أهم المقترحات	1. تحتاج المدارس في مازنداران إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين من أجل البناء سلوك المواطنة التنظيمية: تحسين الأداء الخاص . 2. ومن المتوقع أن المدارس في مازنداران تطبق أقصى قدر من التكنولوجيا القيادة التي من المتوقع فيها أن تحسن جودة الخدمة الخاصة 3. ومن المتوقع إجراء مزيد من البحوث لتوسيع نطاق البحث ، 4. من المتوقع إجراء مزيد من البحوث لتطوير المتغيرات المستخدمة لمعرفة العوامل التي قد تؤثر على أداء أفضل للمدارس. 5. يجب القيام بمزيد من الأبحاث لتطوير أكثر شمولاً وعملياً المعرفة بحيث يكون تطوير المدارس أفضل من المدارس التوقعات في المستقبل.

بعد سرد هذه المجموعة من الدراسات السابقة نستعرض أوجه الاختلاف و التشابه و مجالات الاستفادة منها بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة على النحو الاتي:

1- أوجه الاختلاف:

- ❖ على حد علم الباحث لايوجد دراسة تناول تلك عنوان "دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية".
- ❖ الاهداف التي سعى اليها كل الدراسة من الدراسات السابقة عن اهداف الدراسة الحالية بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة.
- ❖ بيئة التطبيق حيث تم تطبيق المجتمع الدراسة في بعض المدارس من مدينة اربيل و العينة المعلمين فلذلك تعد الدراسة الحاضرة في ذلك واطافة كمية ونوعية للدراسات القليلة التي تناولت المتغيرين.

2- أوجه التشابه:

- ❖ استخدمت معظم الدراسات السابقة استمارة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.
- ❖ وجود توافق فكري بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية مما يدل على مسارها الصحيح ودقة في اختيار متغيراتها.
- ❖ الاتفاق الجماعي على اهمية كل من المتغيرين ودورها الحيوي في نجاح المنظمات لتحقيق اهدافها وغاياتها.
- ❖ معظم الدراسات السابقة تحقق نوعا من الربط الفلسفي بين بناء انموذج لمعالجة الانحرافات ومعالجة المشكلة.

3- مجالات الاستفادة

- ❖ اثرء الجانب النظري للدراسة الحالية بتوفر كم من المعلومات الجاهزة فضلا عن المساعدة في تحديد المراجع و المصادر التي يمكن الاستفادة منها.
- ❖ استفادة الباحث من الدراسات السابقة في اختيار طرق و ادوات المعالجة الاحصائية و تحليلها.
- ❖ اسهمت الدراسات السابقة في توسيع التطورات حول نمط صياغة فقرات الاستبانة.
- ❖ اسهمت الدراسات السابقة في رسم التصور الذهني حول تحديد مشكلة الدراسة و بيان أهدافها فضلا عن إتباع المنهجية المناسبة مع نوعية الدراسة.
- ❖ القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنهما دراسات جديد حول تطورات الادارية الحديثة.
- ❖ وجود توافق فكري بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية من الجانب النظري هذا يدل على مسار عملها الصحيح دقة اختيار متغيراتها.
- ❖ اغلبية الدراسات السابقة يعتمدون على دراسة د. اورجان عن المتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً، يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها، حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، وفي ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها إلى حد تعقيدها، وفي ظل الأعباء المتزايدة والملقاة على مدير المدرسة، والتي تؤثر على النظام التعليمي، يستوجب الأمر وجود قيادة عصرية حكيمة واعية وفاعلة، تسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب من مديري المدارس الاساسية ان يكون القائد المشارك ، والذي عن طريقه تتحقق الرؤى المستقبلية، القيادة الحقيقية هي المعيار الجوهرى والأساسي في نجاحات العملية التعليمية، وانطلاقاً من مسلمات القيادة فلا بد أن تكون قائمة على روح المشاركة و التجديد، والتغيير، والتأثير. ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يساهم في فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها، وإمكاناتها، في تحقيق الاهداف المنظمة. ويسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسى التالي:

ما هو دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي في المدارس الاساسية التابعة لمديرية التربية المركزية اربيل ويتفرع منها عدة تساؤلات فرعية منها:

- 1- ما مستوى دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى " القائد المدارس " من بعض المدارس في التربية المركزية من مدينة اربيل حسب آراء المعلمين؟

2- هل هناك علاقة بين القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

3- هل هناك تأثير للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

4- هل هناك تباین في إراء عينة الدراسة حول القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

حسب المعلومات الشخصية المتمثلة ب(الجنس و العمر و مؤهل العلمي و مدة الخدمة الوظيفية و التدريسية).

ثالثا: أهمية البحث

تکمن الأهمية هذه البحث في الجوانب الآتية:-

1- كونها تناول نوعين من المتغيرات اللتين تؤدي دورا حيويا في عمل المدارس المعاصرة وسلوكها ، الأول هو القيادة التشاركية

الذي يعد من المفاهيم الحديثة في المجال الإدارة و الموارد البشرية و الثاني هو سلوكيات المواطنة التنظيمية ، الذي يعد من

الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الكتاب و الباحثين لما لها من أهمية المدارس لأهدافها.

2- تحديد مدى توافر دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى بعض المدارس من مدينة اربيل.

رابعا: أهداف البحث

يهدف هذه البحث الى التعرف على ماياتي:

1- بناء إطار معرفي يتعلق بأبعدها الدراسة وهي(القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية) و متغيراتها الفرعية عبر

تتبع المسارات الفكرية لادبيات المتخصصة و تأصيل المعرفة التي تحويها و تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات ووصف

أراء الباحثين بمفاهيم و أبعادها.

2- التعرف و توضيح على دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3- توفر قاعدة معلوماتية للباحثين بموضوعات القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4- التعرف على نسبة وجود دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى بعض المدارس الاساسية في التربية

المركزية في مدينة اربيل.

5- الوصول الى استنتاجات و توصيات لغرض الاستفادة منها من قبل وزارة التربية في اقليم كوردستان لتساعدهم في تحقيق

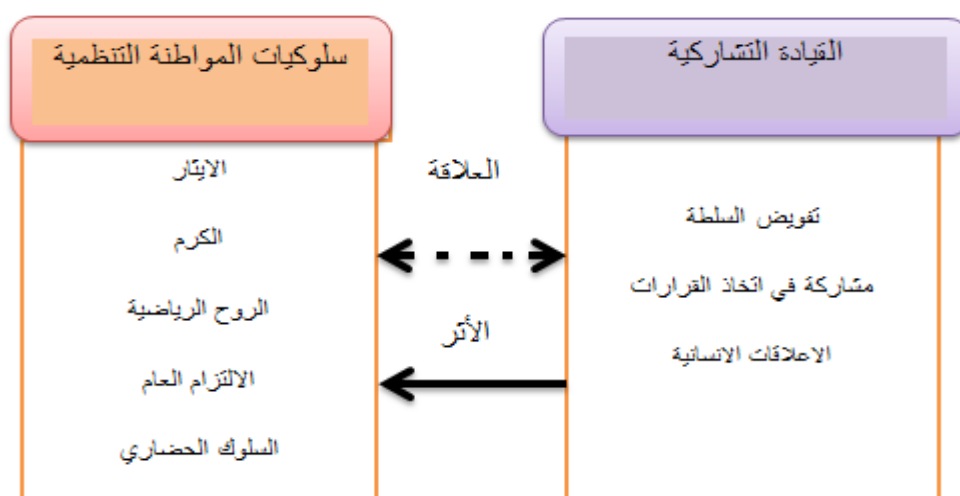
اهداف التعلمية و التدريسية.

6- تقديم تصور عملي لكيفية دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإنتقال المدارس من تصميمها التقليدي

والاساليب الادارية التقليدية الى تصميمها مبتكرة تستوعب المفاهيم الإدارية الحديثة.

خامسا : انموذج الافتراضي لبحث

في ضوء مشكلة البحث و اهدافها و توضيح الدور بين المتغيرات ، تم تصميم انموذج افتراضي للبحث :



شكل (1) أنموذج (المخطط) البحث الافتراضي، مصدر: اعداد الباحث

سادسا: فرضيات البحث:

على ضوء تساؤلات مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:-

1-الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة معنوية ذات دالة الاحصائية بين القيادة التشاركية مجتمعا وبابعاها و سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

2-الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي ذات دالة الاحصائية بين قيادة التشاركية مجتمعا وبابعاها في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة: يتباين تأثير قيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

سابعا: منهجية البحث

أ. مجتمع البحث وعينته

حدد البحث المعلمي في المدارس الاساسية في مدينة أربيل كمجتمع البحث والعينة بلغ عددهم (832) معلما، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (35) سؤال وزعت على عينة مكونة من (832) معلما وقد أعيد (800) استمارة منها وكانت جميعها صالحة للتحليل وبذلك فان نسبة الاسترجاع بلغت (96.15%).

ب. منهج البحث

اعتمد البحث لبلوغ أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي إذ تم وصف متغيرات البحث نظرياً ومن ثم تحليلها إحصائياً بغية الوصول إلى أهدافها.

اسلوب جمع المعلومات و البيانات للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لاكمال الدراسة الحالية اعتمدت الباحث على الاساليب الآتية :

1-الجانب النظري:

بهدف تغطية الجانب النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من الكتب العربية و الأجنبية فضلا عن الدراسات و البحوث والدوريات والرسائل الجامعية و الاطاريح والمؤتمرات و المصادرالاكاديمية الاخرى المتوفرة على شبكة الإنترنت و المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

2-الجانب الميداني:

الاسلوب المستخدم في جمع البيانات كان بالاعتماد على استمارة التي هي الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي، و قد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على المصادر و المراجع الخاصة بموضوع الدراسة. واعتمدت الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاجوبة والذي يتراوح مداه بين (1-5) درجات موزعة على (لا أوافق بشدة ، لا أوافق ، محايد ، أوافق، أوافق بشدة) ، اذ تمثل لأوافق بشدة ، (2) لأوافق ، (3) محايد ، (4) أوافق ، (5) أوافق بشدة.

الجدول (5) هيكل الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	العبارات	مجموع	المصدر
القسم الاول	المعلومات الشخصية	الجنس العمر المؤهل العلمي المدة خدمة الوظيفية المدة خدمة التعليمية	5-1	5	من اعداد الباحث
القسم الثاني	القيادة التشاركية	تفويض السلطة	X5-X1	5	بالاعتماد على دراسات ابو عيطة 2013
		مشاركة في اتخاذ القرارات	X10-X6	5	ابومسامح 2015
		العلاقات الانسانية	X15-X11	5	سليمان 2017
القسم الثاني	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الإيثار	Y4-Y1	4	بالاعتماد على دراسة اوجان 1995
		الكرم	Y8-Y5	4	
		الروح الرياضية	Y12-Y9	4	
		الالتزامات العامة	Y16-Y13	4	

	4	Y20-Y17	السلوك الحضاري			
--	---	---------	----------------	--	--	--

مصدر: اعداد الباحث

ثامنا: اسلوب المعالجات الاحصائية

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم جمعها استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية :-

Statistical Package for Social Science والذي يرمز لها اختصارا ب (SPSS)

وفيما يأتي مجموعة الاساليب الاحصائية التي قامت الباحث باستخدامها:-

1- الأدوات الخاصة بوصف متغيرات الدراسة و تشخيصها:- و تتمثل بالتوزيعات التكرارية

و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق.

2- معامل الارتباط (Pearson correlation) : يستخدم لغرض قياس قوة و طبيعة العلاقة بين متغيرين و تحديد

الاتساق بين متغيرا الدراسة.

3- الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) :- يستخدم للتعرف على معنوية تأثير

متغير تفسيري واحد في المتغير المستجيب.

4- الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) :- يستخدم للتعرف على معنوية

تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

5- اختبار الإنحدار الاحادي (One Way ANOVA) :- لايجاد الفروق بين الاجابات بناء على الخصائص الفردية.

المحور الثاني / الجانب النظري

اولا / القيادة التشاركية:

1- مفهوم القيادة التشاركية

إن نمط القيادة التشاركية يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، وتهتم القيادة التشاركية بالمرووسين وتقودهم في جو من الأمن و الطمأنينة (عطوي: 2004:42).

جدول (6) تعاريف الكاتب والباحثين حول القيادة التشاركية

ت	التعاريف	الاسماء الكاتب
1	مشاورة و مشاركة المرووسين ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات ، وتعني هدم الجدران المركزية المطلقة ، وتعتمد على تحمل المسؤولية وتأخذ بأيديهم إلى الطريق النمو الإداري.	(أبراهيم، 2003، 204)
2	القائد التشاركي متسامح متفتح في تعامله مع مرووسيه. ويبنّي تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعاملون من خلال ممارستهم المؤسسية و أنهم ينمون و يتطورون عبر هذه ممارسات.	(البدری، 2002، 98)
3	بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار.	(لاحق، 2012: 7)
4	هي نمط من انماط القيادة الذي يقوم بمشاركة كل الامور الادارية والاهداف والاجراءات ووضع الخطط مع موظفيه ليكون النجاح شامل كما انها تتبع الشفافية بكل شئ من حيث كشف الحسابات وراس المال المستثمر والربح والخسارة ، وهو نوع ذكي من القيادة لانه يضمن مشاركة تحقيق الهدف او خسارته مع الجميع ولايتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة.	(المطيري، 39، 2015)

5	هي نمط من انماط القيادة تستخدمه مدير المدارس للتأثير على معلمي تحقيق اهداف المدرسة و العملية التربوية من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات و مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات و و اقامة العلاقات الانسانية معهم.	(الباحث 2019)
---	--	---------------

المصدر: من إعداد الباحث وعلى ضوء المصادر الواردة في الجدول.

يتضح من اعلاه بغض النظر عن تعدد تعاريف القيادة التشاركية واختلافها الا انها هناك الافكار الاساسية تشترك فيما بينهم وهي:

- 1- المشاركة الفعلية للمؤوسين في صنع القرارات، وتحديد الاهداف.
- 2- توسيع نطاق المشاركة لبشمل تفويض الصلاحيات للمؤوسين.
- 3- سلوك القائد يحدد مدى نجاح القيادة التشاركية في تحقيق أهدافها.

2- مجالات القيادة التشاركية

من خلال اطلاع الباحث على الادبيات الدراسات السابقة المتناولة موضوع القيادة التشاركية لاحظ ان معظم الكتاب والباحثين حددوا مجالات القيادة التشاركية بالمجالات (المشاركة في القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية) (ابوعيطه 2013 ص44) (ابومسامح: 2015، 35) (سليمان: 2017، 52) وعليه يتبنى الباحث هذه المجالات:

أ. تفويض السلطة: Delegation authority

إن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين المديرين والمؤوسين. ومن ناحية أخرى يساهم في تحفيز المؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتدمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم وتحقق عملية التفويض العديد من المزايا منها: (القريوتي، 2003م، ص259)

- ✓ توفير وقت وجهد القائد المهام القيادية الاساسية.
- ✓ زيادة فرصة المشورة والارشاد والتوجيه من اجل الوصول الى القرارات السريعة.
- ✓ رفع الروح المعنوية، وتوليد الثقة والمسؤولية، وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام بصورة سليمة.

ب-المشاركة في إتخاذ القرار: Participation in decision-making

أن إشراك المديرين والقائدة في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة، وعملية اتخاذ القرار الإداري تتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها: (الوقت المناخ، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمؤوسين، وسرية القرارات). (أحمد: 2002م: ص163)

ت. العلاقات الإنسانية: Human relationships

تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعتبر جزءاً من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات، والعلاقات الإنسانية في العملية التربوية تؤدي دوراً هاماً في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الألية المفرطة في العمل، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا. والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة (أبو العلا: 2010م: ص109)

ثانيا/ سلوكيات المواطنة التنظيمية

1- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة ، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على العنصر البشري الذي يعد أحد أهم العناصر التنظيمية ، وباختلافه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي ، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (الهاجري: 2003 :ص34)

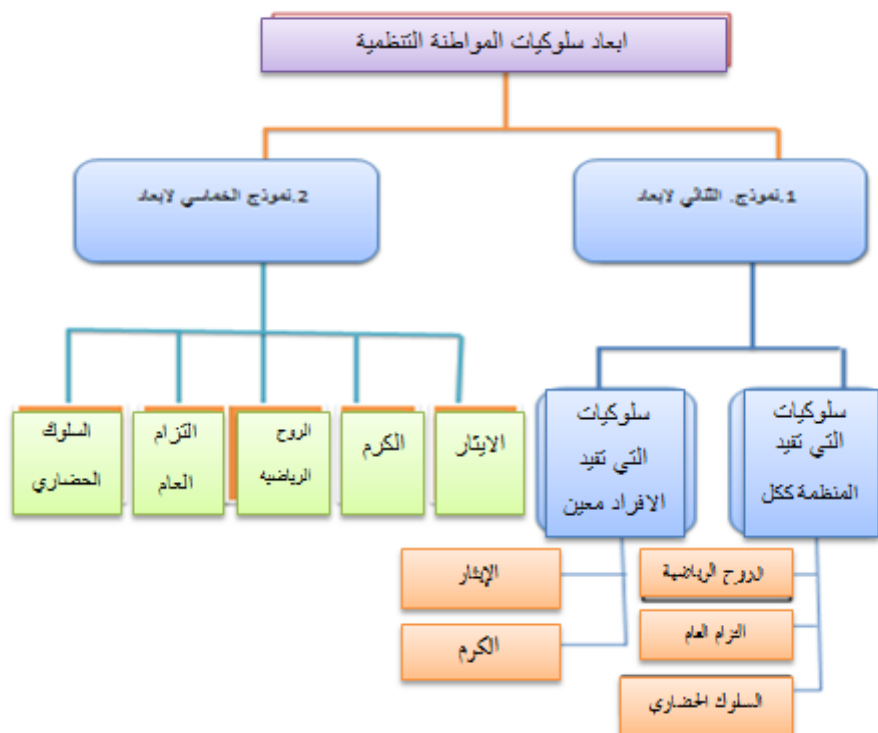
جدول (7) تعاريف الكاتب والباحثين حول السلوكيات المواطنة التنظيمية

ت	التعاريف	الاسماء الكاتب
1	بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.	(Konovsky & Pugh: 1994: 58)
2	يرى بأنه ذلك السلوك الذي ينتهجه الافراد طوعية برضا نفسه غير مكره ودون توقع مقابل مادي في مقر عمله .	(الجويش، 2007، ص 151)
3	. بأنه مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الافراد في مجال عمله التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوبة منه أداؤها رسميا، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.	(عاشور، 2014، ص 68)
4	المواطنة التنظيمية بأنه سلوك إضافي يتخطى الواجبات الرسمية، ويؤثر على أداء العاملين.	(طحطوح: 2016، 35).
5	هي سلوكيات الطوعية من قبل معلمي المدارس التي تتجاوز الادوار الوظيفية المطلوبة منهم اداؤها رسميا، والهادفة الى تعزيز اداء المدرسة و تحقيق اهدافها بكفاءة و فاعلية.	(الباحث 2019)

المصدر: من إعداد الباحث وعلى ضوء المصادر الواردة في الجدول.

2- ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تناول الباحثون والمهتمون سلوك المواطنة التنظيمية من اوجه مختلفة فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين اساسين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة ابعاد رئيسية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) وكما موضح في الشكل ادناه:



الشكل اعلاه (2) الاتجاهات لابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، المصدر (حواس، 2003، ص: 24)

أ-الايثار " العمل المنفعة " Altruism

يعد هذا البعد اساسا في كافة البحوث التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وقد تعدد التسميات التي اطلقها الباحثون على هذا البعد منها صناعة السلام وقيادة حملة التشجيع والمساعدة بين الاشخاص ، التسهيل على الاخرين ومساعدة الزملاء ، من سلوكيات الايثار مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة ، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعاليمهم حتى عندما لا يسألون ، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم ، وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل ، والتطوع للمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك ، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة ، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية ، وإقراض المال لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية . (الزهراني: 2007 : 27).

و يعرف (البوسفي ونعساني ، 2006 ، ص 5) الايثار بأنه عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ، ومساعدة وتوجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيف يتم تأدية مهام معينة ، مساعدة الموظفين المتغيبين عن العمل.

ب- الكرم " احترام و الكياسة و للباقة و اللطف و المجاملة والدعم الاجتماعي " The vineyard
وقد اطلق الباحثون عدة التسميات على هذا البعد منها الكرم والمجاملة واللياقة واللطف ويعكس هذا البعد مدى محاولة الفرد منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين ، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

يرى(خيرة ، 2007 ، ص 246) بأنه تعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل.

و (كردي، 2011 م ، ص 49) اوضح بان الكرم سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين ، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.

ت - الالتزام العام "وعي الضمير والدفاع General commitment

، يشير(رسول، 2014، 6) بان (الكردي ، 2011 ، 49) اوضح بأنه سلوك اختياري شمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد واطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها واجراءاتها حتى إذا لم يراه أحد.

ث- الروح الرياضية " الروح الضمير و الروح التسامح " Sport spirit

يرى (الذهبي، 2013: 109) بأنه تعني رغبة الفرد القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تذمر ، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل التنظيمية العرضية وتحملها ، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج ، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين.

وعرف (الرقاد ، 2012 ، ص 747)الروح الرياضية هي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك ، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون التذمر والشعور بالظلم .

ج- السلوك الحضاري " السلوك الذهبي والسلوك التطور والفضيلة المدنية Civilizational Behavior

ورد هذا البعد تحت التسميات عدة منها المشاركة و السلوك الذهبي او السلوك التطور والفضيلة المدنية ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل ، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية . (أبو جاسر، 2010: 39).

المحور الثالث: الاطار التطبيقي او الميداني وصف متغيرات الدراسة

وصف خصائص مجتمع البحث كالآتي:

اولاً: وصف خصائص مجتمع البحث:

1. الجنس " ذكر، انثى "
2. العمر " من 30 سنة و اقل ، 31 - 40 سنة ، 41 - 50 سنة ، 50 سنة فما فوق "
3. المؤهل العلمي " دبلوم ، بكالوريوس ، الاخرى فما فوق "
4. المدة خدمة الوظيفية " من 10 سنة و اقل ، 11 - 20 سنة ، 21 - 30 سنة ، 30 سنة فما فوق "
5. المدة خدمة التعليمية " من 10 سنة و اقل ، 11 - 20 سنة ، 21 - 30 سنة ، 30 سنة فما فوق "

یوضح الجدول (8) نتائج توزيع استمارة الموزعة حسب معلومات الشخصية N (800)

نوع	التفاصيل	عدد	نسبة مئوية%	نوع	التفاصيل	عدد	نسبة مئوية%
الجنس	ذكر	475	59.375%	الوظيفية	15 اقل	117	14.625%
	اثنى	325	40.625%		20-11	360	45%
العمر	اقل 30	76	9.5%		30-20	202	25.250%
	40-31	332	41.5%		30 فوق	121	15.125%
	50-41	256	32%	التعليمية	15 اقل	129	16.125%
	50 فوق	136	17%		11-20	367	45.875%
الشهادة	دبلوم	481	60.125%		20-30		23.875%
	بكالوريوس	306	38.250%		30 فوق		14.125%
	اخرى	13	1.625%				

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج-SPSS24.

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث الى الدراسة وتشخيص متغيرات البحث المتمثل (القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية) للتعرف على الاختلافات الموجودة في آراء المستجيبين، بهدف إعطاء تصور شامل عن وجهات نظرهم حول طبيعة المتغيرات بالاستناد على أدوات إحصائية وصفية في تحليل المتغيرات من خلال استخراج التكرارات. النسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاتفاق إجابات المستجيبين و ذلك على النحو الاتي:

1: وصف ابعاد القيادة التشاركية: ويشمل هذا المتغير الابعاد الآتية:

أ- تفويض السلطة: تشير النتائج الواردة في الجدول (9) الى ان إجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المبدأ من خلال عبارات (X5-X1) الى وجود هذا البعد بمستوى المتوسط ويؤكد هذا نسبة الاتفاق (78.4%) و بوسط حسابي مقداري (3.92) وانحراف معياري مقداره (1.014) وهذا يدل على ان اغلب المبحوثين يوافقون عن تفويض السلطة أما اعلى المستوى لجزئي لهذا المبدأ فقد جاء عبارة x5 وهي اعلى القيمة التي تنص (يقوم مدير المدرسة بتفويض معاونه باتخاذ القرارات في حالة عدم وجوده بالمدرسة (غيابه) اذ بلغ نسبة الاتفاق (83.44%) و بوسط الحسابي (4.172) و انحراف معياري (0.761) اما اقل قيمة فقد كانت لعبارة x4 التي تنص (مدير المدرسة يفوض احد معاونه بادرارة اجتماعات هيئة المعلمين والمعلمات بالمدرسة). اذ بلغت نسبة الاتفاق (73.1) و بوسط الحسابي (3.655) و انحراف معياري (1.175).

الجدول (9) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في إجابات

المستجيبين حول العبارات الخاصة بعدد التفويض السلطة (N=800)

الاعداد الدراسية	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل بالاتفاق (%)
		5		4		3		2		1				
		التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%			
التفويض السلطة	X1	231	28.8	400	50	44	5.5	97	12.1	28	3.5	3.88	1.07	77.76
	X2	235	29.3	383	47.8	34	4.2	118	14.7	30	3.7	3.82	1.13	76.52
	X3	265	33.1	393	49.1	67	8.3	59	7.3	16	2	4.05	0.92	81.18
	X4	197	24.6	366	45.7	62	7.7	138	17.2	37	4.6	3.65	1.17	73.10
	X5	266	33.0	461	57.6	41	5.1	25	3.1	7	0.8	4.17	0.76	83.44
المعدل														
												3.92	1.01	78.40

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج-SPSS.24.

ب- المشاركة في إتخاذ القرارات : تشير النتائج الواردة في الجدول (10) الى ان إجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المبدأ من خلال عبارات (X10-X6) تشير الى وجود هذا البعد بمستوى (أكبر من المتوسط) و يؤكد هذا نسبة الاتفاق (85.592%) و بوسط حسابي مقداري (4.279) وانحراف معياري مقداره (0.772) وهذا يدل على ان اغلب المستجيبين يوافقون عن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما على المستوى لجزئي حصل عبارة x6 على أعلى القيمة التي تنص (يعمل مدير المدرسة على اشارك جميع المعلمين و المعلمات في المدرسة لانجاز المهام التعليمية) حيث بلغ نسبة الاتفاق (86.94%) و بوسط الحسابي (4.329) و انحراف معياري (0.732) اما اقل قيمة فقد كانت لعبارة x9 التي تنص (يشجع مدير المدرسة المعلمين و المعلمات باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.) اذ بلغت نسبة الاتفاق (83.66) و بوسط الحسابي (4.183) و انحراف معياري (0.855).

الجدول (10) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في اجابات المستجيبين حول العبارات الخاصة ببعد مشاركة في اتخاذ القرارات (N=800)

المعدل بالاتفاق (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	إبعاد الدراسة
			1		2		3		4		5			
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
86.94	0.73	4.34	0.5	4	2.7	22	3.2	26	47.7	382	45.7	366	X6	المشاركة في اتخاذ القرارات
86.58	0.74	4.32	0.62 5	5	2.3	19	4.5	36	48.1	385	44.3	355	X7	
84.5	0.75	4.22	0.5	4	3.7	30	5.6	45	52.8	423	37.2	298	X8	
83.66	0.85	4.18	0.87 5	7	4.8	39	6.7	54	48.1	385	39.3	315	X9	
86.28	0.78	4.31	0.87 5	7	3.3	27	3.3	27	48	384	44.3	355	X10	
85.592	0.77	4.27	المعدل											

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج SPSS,24

ت -العلاقات الانسانية: تشير النتائج الواردة في الجدول (11) الى ان إجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المبدأ من خلال عبارات (X15-X11) تشير الى وجود هذا البعد بمستوى (مرتفع جدا) و يؤكد هذا النسبة الاتفاق (89.996%) و بوسط حسابي مقداري (4.499) وانحراف معياري مقداره (0.787) وهذا يدل على ان اغلب الافراد المستجيبين يوافقون عن العلاقات الانسانية. أما على المستوى لجزئي لكل عبارة حصل عبارة x15 التي تشير الى (يقضي مدير المدرسة جزء من وقته مع المعلمين و المعلمات اثناء الاستراحة). أعلى قيمة بنسبة الاتفاق بلغت (97.26%) و بوسط الحسابي (4.863) و انحراف معياري (0.997) اما اقل قيمة فقد كانت لعبارة x12 التي تنص (مدير المدرسة يفعل التواصل الاجتماعي مع المعلمين و المعلمات في المناسبات الخاصة بهم.) اذ بلغت نسبة الاتفاق (84.4) و بوسط الحسابي (4.220) و انحراف معياري (0.848).

الجدول (11) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في اجابات المستجيبين حول العبارات الخاصة ببعد العلاقات الانسانية (N= 800)

المعدل بالاتفاق (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	ابعاد الدراسة
			1		2		3		4		5			
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
88.96	0.678	4.448	0.5	4	1.5	12	2.7	22	42.2	338	53	424	X1 1	العلاقات الانسانية
84.4	0.848	4.220	1.3	11	4.7	38	6.8	55	45.8	367	41.1	329	X1 2	
90.4	0.670	4.520	0.3	3	1.2	10	4.2	34	34.5	276	59.6	477	X1 3	
88.96	0.744	4.448	1	8	1.3	11	4.3	35	38.2	306	54.8	439	X1 4	
97.26	0.997	4.863	2.7	22	7.1	57	8	64	44.8	359	37.1	297	X1 5	
89.99	0.787	4.499	المعدل											

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج SPSS,24

2: وصف الأبعاد السلوكيات المواطنة التنظيمية:

أ-الإثار: تشير النتائج الواردة في الجدول (12) الى ان اجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المبدأ من خلال عبارات (Y4-Y1) الى وجود هذا البعد بمستوى (أكبر من المتوسط) و يؤكد هذا نسبة الاتفاق (83.54 %) والوسط الحسابي بمقداري (4.177) وانحراف معياري (0.837) وهذا يدل على ان اغلب المعلمين والمعلمات في المدارس الاساسية يوافقون على بعد الإثار. أما اعلی المستوى لجزئي لكل عبارة حصل Y1 التي تنص (تبادر زملائي المعلمين و المعلمات إلى مساعدتي عندما يزيد عبء العمل) على اعلی القيمة بنسبة الاتفاق بلغت (85.88 %) و بوسط الحسابي (4.294) و انحراف معياري (0.700) اما اقل قيمة فقد كانت عبارة Y2 التي تشير (تقوم زملائي المعلمين و المعلمات بأداء عملي حال غيابي) اذ بلغت نسبة الاتفاق (80.22) و بوسط (4.011) و انحراف معياري (0.988).

الجدول (12) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في اجابات المستجيبين حول العبارات الخاصة ببعد الإثار (N=800)

المعدل بالاتفاق(%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	ابعاد الدراسة
			1		2		3		4		5			
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
85.88	0.70	4.29	0.6	5	1.6	13	5.8	47	51	408	40.7	326	Y1	الإشعار
80.22	0.98	4.01	1.5	12	10.7	86	6.2	50	46	368	35.5	284	Y2	
82.3	0.91	4.11	1.62	13	6.7	54	6.6	53	48	384	37	296	Y3	
85.82	0.74	4.29	0.5	4	3.1	25	5.7	46	48.5	388	47.1	377	Y4	
83.54	0.83	4.17	المعدل											

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج SPSS

ب-الكرم: تشير النتائج الواردة في الجدول (13) الى ان إجابات المستجيبين على مستوى الكلي لتربية المركزية اربيل حول هذا المبدأ من خلال عبارات (Y8-Y5) تشير الى وجود هذا البعد بمستوى (اكبر من المتوسط) و يؤكد هذا النسبة الاتفاق (85.16%) و بوسط حسابي مقداري (4.258) وانحراف معياري مقداره (0.751) وهذا يدل على ان اغلب المستجيبين يوافقون عن بعد الكرم أما اعلى المستوى لجزئي لكل عبارة جاء Y8 التي تتضمن (احترم زملائي المعلمين و المعلمات حقوقي في العمل) بنسبة الاتفاق بلغت (87.96%) و بوسط الحسابي (4.398) و انحراف معياري (0.654) اما اقل قيمة فقد كانت لعبارة Y7 التي تنص (تتساور زملائي المعلمين و المعلمات معي عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليه) اذ بلغت نسبة الاتفاق (82.92) و بوسط الحسابي (4.146) و انحراف معياري (0.824).

الجدول (13) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في اجابات المستجيبين حول العبارات الخاصة ببعد الكرم (N= 800)

المعدل بالاتفاق (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ابعاد الدراسة
			1		2		3		4		5			
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
85.4	0.722	4.27	0.5	4	2.3	19	7	56	50.7	406	39.3	315	Y5	
84.38	0.804	4.21	0.7	6	5.3	43	6.3	51	48.3	387	39.1	313	Y6	
82.92	0.824	4.14	1	8	4.5	36	10.2	82	49.2	394	35	280	Y7	
87.96	0.654	4.39	0.25	2	1.6	13	3.2	26	48.2	386	46.6	373	Y8	
85.16	0.751	4.25	المعدل											

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج SPSS:24

ت-الروح الرياضية: تشير النتائج الواردة في الجدول (14) الى ان إجابات المستجيبين على مستوى الكلي لتربية المركزية اربيل لهذا المبدأ من خلال عبارات (Y12-Y9) الى وجود هذا البعد بمستوى (اكبر من المتوسط) و يؤكد هذا نسبة الاتفاق (83.1%) و بوسط حسابي مقداري (4.155) وانحراف معياري مقداره (0.870) وهذا يدل على ان اغلب المستجيبين يوافقون على وجود الروح الرياضية، أما اعلى المستوى لجزئي لكل عبارة حصل عبارة Y9 التي تنص (تتجنب المعلمين و المعلمات تضخم مشكلات العمل) على اعلى القيمة اذ بلغ نسبة الاتفاق (85.34%) و بوسط الحسابي (4.267) و انحراف معياري (0.824) اما اقل قيمة فقد كانت عبارة Y11 التي تشير (تقوم المعلمين و المعلمات بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر) اذ بلغت نسبة الاتفاق (79.72) و بوسط الحسابي (3.986) و انحراف معياري (0.980).

الجدول (14) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في اجابات المستجيبين حول العبارات الخاصة ببعد الروح الرياضية. (N= 800)

المعدل بالاتفاق (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	ابعاد الدراسة
			1		2		3		4		5			
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
85.34	0.82	4.26	0.75	6	5	40	5.8	47	44.2	354	44.1	353	Y9	الروح الرياضية
83.18	0.85	4.15	0.5	4	6.2	50	5.5	44	49.1	393	38.6	309	Y10	

79.72	0.98	3.98	2.1	17	8.6	69	11.1	89	45.5	364	32.6	261	Y11	
84.22	0.81	4.21	1.1	9	4.1	33	7.1	57	49.1	393	38.5	308	Y12	
83.1	0.87	4.15	المعدل											

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج SPSS

ث -التزامات العامة: تشير النتائج الواردة في الجدول (15) الى ان اجابات المستجيبين على مستوى الكلي لتربية المركزية اربيل المبحوثة حول هذا المبدأ من خلال عبارات (Y16-Y13) الى وجود هذا البعد بمستوى (مرتفع جدا) و يؤكد هذا النسبة الاتفاق (85.78) و بوسط حسابي مقداري (4.289) وانحراف معياري مقداره (0.796) وهذا يدل على ان اغلب المستجيبين يوافقون على وجود التزام العامة.

أما على المستوى الجزئي لكل عبارة جاء عبارة Y16 التي تنص (تحافظ المعلمين و المعلمات على موارد ممتلكات المدرسة). نسبة الاتفاق بلغت (90.16%) وبوسط الحسابي (4.508) و انحراف معياري (0.640). اما اقل قيمة فقد كانت لعبارة Y15 التي تشير (تعمل المعلمين و المعلمات بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة). اذ بلغت نسبة الاتفاق (76.3%) و بوسط الحسابي (3.815) و انحراف معياري (1.110) تبين بان نسبة اقل يوافقون عن Y15.

الجدول (15) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في اجابات المستجيبين حول العبارات الخاصة ببعد التزامات العامة (N= 800)

المعدل بالاتفاق (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	إبعاد الدراسة
			1		2		3		4		5			
			التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%		
89.44	0.70	4.47	0.6	5	1.8	15	3.6	29	39.2	314	54.6	437	Y13	التزامات العامة
87.24	0.73	4.36	0.6	5	2.7	22	4.3	35	45.1	361	47.1	377	Y14	
76.3	1.11	3.81	4.7	38	12.2	98	10.8	87	43.1	345	29	232	Y15	
90.16	0.64	4.50	0.7	6	0.7	6	2.3	19	40.1	321	56	448	Y16	
85.78	0.79	4.28	المعدل											

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج SPSS

ج -السلوك الحضاري: تشير النتائج الواردة في الجدول (16) الى ان اجابات المستجيبين على مستوى الكلي لتربية المركزية اربيل المبحوثة حول هذا المبدأ من خلال عبارات (Y20-Y17) الى توفر هذا البعد بمستوى (اكبر من المتوسط) و يؤكد هذا نسبة الاتفاق (85.86%) و بوسط حسابي مقداري (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.746) وهذا يؤكد على ان اغلب المبحوثين يوافقون على السلوك الحضاري.

أما على المستوى الجزئي لكل عبارة حصل Y19 التي تنص (تحرص المعلمين والمعلمات على تكوين صورة ايجابية عن المدرسة لدى الآخرين). على اقل القيمة بنسبة الاتفاق بلغت (88.7%) و بوسط الحسابي (4.435) و انحراف معياري (0.746).

الجدول (16) التوزيع التكراري و النسبة المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق في اجابات المستجيبين حول العبارات الخاصة ببعد السلوك الحضاري (N= 800)

المعدل بالاتفاق (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ايعاد الدراسة
			1		2		3		4		5			
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
80.16	0.988	4.00	1.7	14	9.8	79	10.3	83	43.1	345	34.8	27	Y1	السلوك الحضاري
87.28	0.661	4.36	0.3	3	1.6	13	3.7	30	50.5	404	43.7	35	Y1	
88.7	0.661	4.43	0.5	4	0.8	7	3.3	27	45.6	365	49.6	39	Y1	
87.3	0.674	4.36	0.3	3	1.6	13	4.8	39	48.2	386	44.7	35	Y2	
85.86	0.746	4.29	المعدل											

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة و نتائج SPSS

ثالثا: اختبار مخطط الدراسة و فرضياتها:

تمهيد: هذا المبحث الى اختيار فرضيات الدراسة للتعرف على العلاقات الارتباطية و التأثيري بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية ، وسوف يتم التحقيق من الدي صحة الفرضيات من خلال استخدام عدد من الادوات و الاساليب الاحصائية التي اختبرت لاجراء التحليل على متغيرات الدراسة ، ويتضمن هذا المبحث المحاور الاتية:

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الفرضية

يتضح من خلال الجدول (17) ان قيمة معامل الارتباط الكلي بلغ (0.511**) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) عليه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى أنه " يوجد هناك ارتباط معنوي موجب بين القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية اكبر من (0.05) و تشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الكلي للمدارس الاساسية في التربية المركزية اربيل المبحوثة بزيادة القيادة التشاركية تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (17) العلاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية و سلوك المواطنة التنظيمية

معامل ارتباط	سلوكيات المواطنة التنظيمية
القيادة التشاركية	0,511**
	0.000

المصدر اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss معنوي عندما القيمة الاحتمالية (0.05) $\leq \text{sig}$ N=800

لغرض الوصول الى المؤشرات تفصيلية حول اتجاه و طبيعة العلاقة بين كل بعد من ابعاد القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية و في ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط على النحو:

1- الفرضية الفرعية الاولى تشير معطيات الجدول (18) الى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد التفويض في القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.433**) و بقية الاحتمالية (0.000) عند مستوى المعنوي (0.05) و عليه تقبل الفرضية الفرعية التي تنص على انه " يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين تفويض و سلوكيات المواطنة التنظيمية عند

مستوى دلالة الاحصائية عند مستوى معنوي اكبر من (0.05) وعلية كلما زاد التفويض زاد سلوكيات المواطنة التنظيمية علاقة طردية.

2- الفرضية الفرعية الثانية يوضح نتائج الجدول (18) الى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد مشاركة في اتخاذ القرارات في القيادة التشاركية وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وبلغت قيمة معامل الارتباط (**0.531) و بقيمة الاحتمالية (0.000) عند مستوى المعنوي (0.05) وعلية تقبل الفرضية الفرعية التي تنص على انه " يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات و سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية عند مستوى معنوي اكبر من (0.05) وتدل هذا النتائج على انه توفير مشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: تشير نتائج الجدول (18) الى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد علاقات الانسانية في القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية وبلغت قيمة معامل الارتباط (**0.571) و بقيمة الاحتمالية (0.000) عند مستوى المعنوي (0.05) وعلية تقبل الفرضية الفرعية التي تنص على انه " يوجد ارتباط ايجابي معنوي و سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية عند مستوى المعنوي اكبر من (0.05) وتدل هذا النتائج على انه توفير العلاقات الانسانية في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول(18) معامل ارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى المدارس الاساسية في التربية المركزية اربيل.

سلوكيات المواطنة التنظيمية (التابع)		معامل ارتباط	
ترتيب	الدلالة الإحصائية (sig.)	معامل الارتباط	القيادة التشاركية (المستقل)
3	0.000	0.433**	التفويض
2	0.000	0.531**	مشاركة في اتخاذ القرارات
1	0.000	0.571**	علاقات الانسانية
	0.000	0.511**	مجموع: القيادة التشاركية

المصدر اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss معنوي عندما القيمة الاحتمالية (0.05) $N = sig \leq$

تشير نتائج الجدول (18) ان العلاقة بين بعد " علاقات الانسانية " في القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية حصل على اعلى نتيجة وهي (**0.571) اما العلاقة بين بعد " التفويض " في القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية حصل على اقل قوة حيث بلغ قيمة الارتباط (**0.433) من الضروري على وزارة التربية اهتمام اكثر بالتفويض والمشاركة و يحافظ على علاقات الانسانية.

2 : تحليل التأثير بين المتغيرات الدراسة:-

استكمالا للمعالجات المنهجية لفرضيات الدراسة تتناول هذه الفقرة تحليل التأثير بين متغيرين الدراسة و هو مانصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية حيث تم اختيار هذا التأثير باستخدام النموذجين الاحصائيين:

1- نموذج الانحدار الخطي البسيط:-

يمثل مضمون هذا التأثير اختبارا للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية موجبة للقيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام , وتشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول(19) الى وجود تأثير للقيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة و هي قيمة معنوية عند المستوى (0.05) و فسرت القيادة التشاركية مانسبته (R^2) من التباين الخاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية و هذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد (40.1%) اما نسبته المتبقية و البالغة (59.9%) فهي تعود الى متغيرات اخرى خارج الدراسة و تشير قيمة معامل (B1) التي بلغت (0.624) الى ان التغير في القيادة التشاركية بوحدة واحدة سوف تؤدي الى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.624) وكانت قيمة (t) المحسوبة (35.845) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وفيما تشير قيمة

(C) الى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (1,627) حتى لو كانت قيمة القيادة التشاركية صفرا و بذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثنائية و التي تنص على ان هناك تأثير معنوي
ذا دلالة احصائية للقيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (19) تأثير بين القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

R ²	سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير المعتمد المتغير المستقل
	F	B	الثابت (C)	
40.1%	1284.851 (0.000)*	0.624 t(35.845) (0.000)**	1,627 t (22.204) (0.000)**	القيادة التشاركية

** معنوي عندما تكون (0.05) ≤ N=800.sig الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية تنص على وجود تأثير معنوي بين ابعاد القيادة التشاركية المتمثلة ب (تفويض السلطة، مشاركة في القرارات، علاقات الانسانية) و سلوكيات المواطنة التنظيمية و بهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن التأثير بين متغيرات الدراسة و في ضوء الفرضيات الفرعية فقد تم تحليل تأثير كل بعد من ابعاد القيادة التشاركية على النحو الاتي:
أ- تحليل تأثير التفويض في سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتضح من الجدول (20) الى وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لتفويض على سلوكيات المواطنة التنظيمية و يدعمه ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (443.740) و هي قيمة معنوية عند المستوى (0.05)، و فسرت معامل التحديد (R²) ما نسبته (18.8%) من التباين الحاصل في السلوكيات المواطنة التنظيمية، اما النسبة المتبقية و البالغة (81.2%) فهي تشير الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة، كما ان قيمة معامل (B) التي بلغت (0.300) وهي تشير الى ان التغير الحاصل في التفويض بوحدة واحدة سوف تؤدي الى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.300)، ويستدل قيمة (t) المحسوبة و البالغة (21.065) وبأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وفيما تشير قيمة (C) الى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (3.060) حتى لو كانت قيمة التفويض صفرا و بذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على ان هناك تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للتفويض على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (20) لعلقة تأثير بين بعد (التفويض) القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

R ²	سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير المعتمد المتغير المستقل
	F	B	الثابت (C)	
18.8%	443.740 (0.000)**	0.300 t(21.065) (0.000)**	3.060 t (54.003) (0.000)**	التفويض

** معنوي عندما تكون (0.05) ≤ N=800.sig المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

ب- تحليل تأثير مشاركة في اتخاذ القرارات في سلوكيات المواطنة التنظيمية:- يتضح من الجدول (21) الى وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية مشاركة في اتخاذ القرارات على سلوكيات المواطنة التنظيمية و يدعمه ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (754.098) و هي قيمة معنوية عند المستوى (0.05)، و فسرت معامل التحديد (R²) ما نسبته (28.2%) من التباين الحاصل في السلوكيات المواطنة التنظيمية، اما النسبة المتبقية و البالغة (71.8%) فهي تشير الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة، كما ان قيمة معامل (B) التي بلغت (0.447) وهي تشير الى ان التغير الحاصل في مشاركة في اتخاذ القرارات بوحدة واحدة سوف تؤدي الى تغير

في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.447)، ويستدل قيمة (t) المحسوبة و البالغة (27.461) وبأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وفيما تشير قيمة (C) الى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (2.320) حتى لو كانت قيمة مشاركة في اتخاذ القرارات صفرا و بذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على ان هناك تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (21) تأثير بعد (مشاركة في اتخاذ القرارات) القيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

R^2	سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير المعتمد
	F	B	الثابت (C)	 المتغير المستقل
%28.2	754.098 (0.000)**	0.447 t(27.461) (0.000)**	2.320 t (32.957) (0.000)**	مشاركة في اتخاذ القرارات

** معنوي عندما تكون (0.05) ≤ sig. المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ج- تحليل تأثير علاقات الانسانية في سلوكيات المواطنة التنظيمية:-

يتضح من الجدول (22) الى وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية ا علاقات الانسانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية و يدعمه ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (914.990) وهي قيمة معنوية عند المستوى (0.05)، و فسرت معامل التحديد (R^2) ما نسبته (32.3%) من التباين الحاصل في السلوكيات المواطنة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية و البالغة (67.7%) فهي تشير الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة ، كما ان قيمة معامل (B) التي بلغت (0.481) وهي تشير الى ان التغير الحاصل في علاقات الانسانية في بوحدة واحدة سوف تؤدي الى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.481) ، ويستدل قيمة (t) المحسوبة و البالغة (30.247) وبأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وفيما تشير قيمة (C) الى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (2.146) حتى لو كانت قيمة علاقات الانسانية صفرا و بذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على ان هناك تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للعلاقات الانسانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (22) تأثير بعد (العلاقات الانسانية) القيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

R^2	سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير المعتمد
	F	B	الثابت (C)	 المتغير المستقل
%32.3	914.990 (0.000)**	0.481 t(30.247) (0.000)**	2.146 t (30.805) (0.000)**	علاقات الانسانية

** معنوي عندما تكون (0.05) ≤ sig. N=800. المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

2- نموذج الإنحدار الخطي المتعدد:

يتم في هذا المحور اختبار علاقات تأثير المتغيرات المستفاد للقيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد. يمثل مضمون هذه العلاقة اختبارا ثانيا للفرضية الثانية ، والتي تنص : وجود تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05) للقيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي

المتعدد الموضحة في الجدول (23) الى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير المعتمد اذ ان المتغيرات المستقلة المجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة و هي قيمة معنوية عند المستوى (0.05) و فسرت قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (40.10 %) من التباين الحاصل في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية اما النسبة المتبقية (59.90 %) فقد تعزي الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة , وعلى هذا الاساس تذهب باتجاه قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير ايجابي معنوي ذات دلالة احصائية لابعد القيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية و هذا ما يعزز نتائج الانحدار الخطي البسيط على مستوى الكلي. وبهدف اعطاء مؤشرات التفصيلية عن تأثير كل المتغيرات المستقلة مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية و في ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية فقد تم تحليل علاقة التأثير على النحو الاتي: يتضح من معطيات الجدول (23) ان هناك تأثير معنوي ايجابي لابعد (التفويض, مشاركة في الإلتخاذ القرارات , علاقات الانسانية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ان قيمة (t) المحسوبة بلغت " (13.55), (6.15), (14.80) " وهي قيم غير معنوية عند مستوى (0.05) و كذلك p. value البالغة (0,000), (0,000), (0,000) وهي اقل من مستوى معنوي (0.05) وبهذا قبول الفرضية الفرعية (الاولى و الثانية و الثالثة) من الفرضية الرئيسية الثانية و هو مع اتجاه نتائج الانحدار الخطي البسيط.

في حين تظهر النتائج وجود تأثير معنوي لبعدها (علاقات الانسانية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية ان قيم (t) المحسوبة بلغت (14.807) و هي قيمة معنوية بمستوى معنوي (0.05) بدلالة p. value البالغة (0.317) حيث تشير الى ان التغيير الحاصل في العلاقات الانسانية بمقدار وحدة واحد يؤدي الى تغير السلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.317) وعلى هذا الاساس نذهب الى اتجاه قبول الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص على وجود تأثير ايجابي معنوي عند المستوى (0.05) ذات دلالة احصائية لابعد التفويض و مشاركة في اتخاذ القرارات و علاقات الانسانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما يعزز نتائج اختبار الانحدار الخط البسيط لابعد التفويض و مشاركة في اتخاذ القرارات و علاقات الانسانية.

الجدول (23) الانحدار خطي متعدد تأثير ابعاد القيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

R^2	سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير المعتمد
	F	B	الثابت (C)	المتغير المستقل
40.1%	444.778 (0.000)**	0.179 t(13.550) (0.000)	1.577 t (21.466) (0.000)**	التفويض السلطة
		0.136 t (6.159) (0.000)		مشاركة في الإلتخاذ القرارات
		0.317 t(14.807) (0.000)		علاقات الانسانية

** معنوي عندما تكون (0.05) $\leq$ sig N=800 المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

اختبار التباين (الفروق) في الاجابات وفقا للخصائص الفردية: يتم في هذا المحور اختبار التباين لافراد العينة المبجوة المتمثلة المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل للمتغيرين لقيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب البيانات الشخصية مثل (الجنس , المؤهل العلمي , العمر, خدمة الوظيفية , خدمة التعليمية). وقد استخدمت في المعالجة الاحصائية اسلوب (ONE WAY ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق من حيث تأثير القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق البيانات الشخصية و للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على هناك تباين في اراء المبحوثين حول القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية : تمت مايلي:-

اولا/اختيار التباين (الفروق) من الاجابات لقيادة التشاركية حسب الخصائص الشخصية : يتم في هذه الفقرة اختبار التباين لقيادة التشاركية لافراد العينة المبحوثة بالاعتماد على اجابتهم و فقا للخصائص الشخصية لمعرفة دلالات الفروق من حيث تأثير القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب هذا بيانات:

- اختبار التباين وفق الجنس
- اختبار التباين وفق العمر
- اختبار التباين وفق المؤهل العلمي
- اختبار التباين وفق خدمة الوظيفة
- اختبار التباين وفق خدمة التعليمية

ثانيا - اختبار التباين الفروق من الاجابات لسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب الخصائص الشخصية: يتم في هذه الفقرة اختبار التباين لقيادة التشاركية حسب اجابات افراد العينة المبحوثة وفقا للخصائص الشخصية لمعرفة دلالات الفروق حسب هذه البيانات:-

- اختبار التباين وفق متغير الجنس
- اختبار التباين وفق متغير العمر
- اختبار التباين وفق متغير المؤهل العلمي
- اختبار التباين وفق متغير خدمة الوظيفة
- اختبار التباين وفق متغير خدمة التعليمية

اولا/اختيار التباين لمتغيرات الخصائص الشخصية للقيادة التشاركية:-

1-يشير الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر القيادة التشاركية لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث " الجنس " اذا قيمة (F) المحسوبة تشير الى (15.538) وهي أكبر من مستوى (0.05) و وذلك يدل على ان القيادة التشاركية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لا تتأثر باختلاف "الجنس" و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لا توجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للقيادة التشاركية وفقا لمتغير (الجنس).

2-يشير الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر القيادة التشاركية لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث "العمر " قيمة (F) المحسوبة تشير الى (3.173) وهي اكبر من مستوى (0.05) و وذلك يدل على ان القيادة التشاركية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لا تتأثر باختلاف "العمر " و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لا توجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للقيادة التشاركية وفقا لمتغير (العمر)

-يشير الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر القيادة التشاركية لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث "المؤهل العلمي" اذا ان قيمة (F) المحسوبة تشير الى (3.590) وهي أكبر من مستوى (0.05) و وذلك يدل على ان القيادة التشاركية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لا تتأثر باختلاف "المؤهل العلمي " و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لا توجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للقيادة التشاركية وفقا لمتغير (المؤهل العلمي)

4- يشير الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر القيادة التشاركية لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث " خدمة الوظيفة " اذا قيمة (F) المحسوبة تشير الى (2.609) وهي أكبر من مستوى (0.05) و وذلك يدل على ان القيادة التشاركية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لا تتأثر باختلاف " خدمة الوظيفة " و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لا توجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للقيادة التشاركية وفقا لمتغير (خدمة الوظيفة)

5-يشير الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر القيادة التشاركية لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث " خدمة التعليمية " اذا قيمة قيمة (F) المحسوبة تشير الى (2.573) وهي أكبر من مستوى (0.05) و وذلك يدل على ان القيادة التشاركية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لا تتأثر باختلاف " خدمة التعليمية " و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود "الفرضية لثالثة"، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني لا توجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للقيادة التشاركي وفقا لمتغير (خدمة التعليمية)

الجدول (24) نتائج تحليل التباين الاحادي للقيادة التشاركية

المتغيرات الشخصية	البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة-F- المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الاحصائية
الجنس	بين المجموعات	108.810	37	2.941	15.538	0.000	دال الاحصائية
	خلال المجموعات	357.330	1888	0.189			
	المجموع	466.140	1925				
العمر	بين المجموعات	85.902	37	2.322	3.173	0.816	غير دال الاحصائية
	خلال المجموعات	1381.481	1888	0.732			
	المجموع	1467.383	1925				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	34.100	37	0.922	3.590	0.290	غير دال الاحصائية
	خلال المجموعات	484.646	1888	0.257			
	المجموع	518.746	1925				
خدمة الوظيفة	بين المجموعات	75.602	37	2.043	2.609	0.512	غير دال الاحصائية
	خلال المجموعات	1478.678	1888	0.783			
	المجموع	1554.280	1925				
خدمة التعليمية	بين المجموعات	76.361	37	2.064	2.573	0.975	غير دال الاحصائية
	خلال المجموعات	1514.165	1888	0.802			
	المجموع	1590.526	1925				

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانيا /اختيار التباين لمتغيرات الخصائص الشخصية للسلوكيات المواطنة التنظيمية:

اختبار التباين (الفروق) في الاجابات وفقا للخصائص الفردية: يتم في هذا المحور اختبار التباين لافراد العينة المبحوثة المتمثلة المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل للمتغيرين القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب البيانات الشخصية مثل (الجنس , المؤهل العلمي , العمر، خدمة الوظيفة , خدمة التعليمية). وقد استخدمت في المعالجة الاحصائية اسلوب (ONE WAY ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق من حيث تأثير القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق البيانات الشخصية و للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية و التي تنص على هناك التباين في اراء المبحوثين حول القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية : تمت مايلي:-

1-يشير الجدول (25) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر السلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث " الجنس " اذا ان قيمة (F) المحسوبة تشير الى (17.348) وهي أكبر من مستوى (0.05) ان ذلك يدل على ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لا تتأثر باختلاف " الجنس " و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لا توجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا لمتغير (الجنس).

2-يشير الجدول (25) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر السلوكيات المواطنة لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث "العمر"، اذا ان قيمة (F) المحسوبة

تشير الى (3.045) وهي أكبر من مستوى (0.05) ان ذلك يدل على ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لاتتأثر باختلاف "العمر" و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لاتوجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى

(0.05) للسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا لمتغير (العمر)

3-يشير الجدول (25) انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر ل السلوكيات المواطنة لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث " الموهل العلمي" اذ ان قيمة (F) المحسوبة تشير الى (3.946) وهي اكبر من مستوى (0.05) و وذلك يدل على ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لاتتأثر باختلاف "المؤهل العلمي" و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني لاتوجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى(0.05) للسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا لمتغير (المؤهل العلمي).

4-يشير الجدول (25) انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر السلوكيات المواطنة لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث " خدمة الوظيفية " اذ ان قيمة (F) المحسوبة تشير الى (3.180) وهي أكبر من مستوى (0.05) و وذلك يدل على ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لاتتأثر باختلاف " خدمة الوظيفية " و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لاتوجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا لمتغير (خدمة الوظيفية)

5-يشير الجدول (25) انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(0.05) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول توافر السلوكيات المواطنة لدى المعلمين و المعلمات في التربية المركزية اربيل من حيث " خدمة التعليمية " اذ ان قيمة (F) المحسوبة تشير الى (2.892) وهي أكبر من مستوى (0.05) ان ذلك يدل على ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمين و لمعلمات في التربية المركزية اربيل لاتتأثر باختلاف " خدمة التعليمية" و بالتالي نتيجة هي رفض فرضية الوجود، و قبول الفرضية العدم . وذلك يعني : لاتوجد فروق المعنوية ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) للسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا لمتغير (خدمة التعليمية).

الجدول(25) نتائج تحليل التباين الاحادي للسلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات الشخصية	البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة-F- المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الاحصائية
الجنس	بين المجموعات	132.328	43	3.077	17.348	0.000	دال الاحصائية
	خلال المجموعات	333.135	1878	0.177			
	المجموع	465.464	1921				
العمر	بين المجموعات	95.592	43	2.223	3.045	0.018	دال الاحصائية
	خلال المجموعات	1371.084	1878	0.730			
	المجموع	1466.677	1921				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	42.880	43	0.997	3.946	0.000	دال الاحصائية
	خلال المجموعات	474.574	1878	0.253			
	المجموع	517.453	1921				
خدمة الوظيفية	بين المجموعات	105.620	43	2.456	3.180	0.065	غير دال الاحصائية
	خلال المجموعات	1450.424	1878	0.772			
	المجموع	1556.044	1921				
خدمة التعليمية	بين المجموعات	98.884	43	2.300	2.892	0.013	دال الاحصائية
	خلال المجموعات	1493.274	1878	0.795			
	المجموع	1592.159	1921	3.077			

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ان نتائج اعلاه تدل بعدم وجود تباين في القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بحسب اراء المبحوثين وفق خصائص الشخصية وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة وتقبل فرضية العدم وهو عدم وجود تباين في القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بحسب اراء المبحوثين وفق خصائص الشخصية (الديموغرافية).

الاستنتاجات

نستعرض في هذه المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها البحث على صعيد الجانب الميداني كما يأتي:

1. كشفت نتائج الوصفية لاراء المبحوثين على إتفاق بمستوى اكثرمن المتوسط على وجود القيادة التشاركية في المدارس الاساسية في التربية الركزية بارييل وهذا يؤكد قيام المديرين بتفويض المعلمين لاداء بعض المهام ، ومشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية فضلا عن قيامهم بالعلاقات الانسانية.
2. بين نتائج التحليل الوصفي لاراء المعلمين والمعلمات على اتفاق بمستوى اكثر من المتوسط على وجود سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الاساسية في التربية الركزية بارييل وهذا يدل ان المعلمين والمعلمات الإيثار والكرم والروح الرياضية والالتزام العام و السلوك الحضاري.
3. اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية و سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الكلي وهذا يدل على كلما زاد اعتمد مديري المدارس الاساسية لنمط القيادة التشاركية ادى الى زيادة اتصاف المعلمين والمعلمات بالسلوكيات المواطنة التنظيمية.
4. اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي اما على المستوى الجزئي حيث كان أقوى العلاقة بين التفويض و سلوك المواطنة التنظيمية.
6. اثبتت نتائج تحليل انحدار الخطي وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التوصيات

1. زيادة تركيز المديرين في المدارس الاساسية على تفويض السلطة وذلك من خلال قيام بمنح المعلمين والمعلمات بعض الصلاحيات وحقهم في اتخاذ القرارات .
2. ضرورة المحافظة المديرين لمنح المعلمين والمعلمات العلاقات الانسانية لما له دور في القيادة التشاركية وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية بواسطة تخطيط الاستراتيجي من وزارة التربية.
3. زيادة الاهتمام المديرين بمبدأ مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية وذلك من خلال اخذ باراء هم ومشاورتهم عند اتخاذ القرارات التعليمية.
4. ضرورة قيام المديرين على زيادة اتصاف المعلمين والمعلمات بالروح الرياضية وذلك من خلال قيام المعلمين والمعلمات بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر.
5. ضرورة محافظة المعلمين والمعلمات لسلوك الحضاري وذلك من خلال حرص المعلمين والمعلمات على تكوين صورة إيجابية عن المدرسة لدى الآخرين .
6. ضرورة استثمار العلاقة القوية بين القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي حيث ان اعتماد المديرين للقيادة التشاركية يساهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
7. لفت انظار القيادة المدارس الاساسية في اربيل ضمن التربية الركزية اربيل الاهتمام بابعاد القيادة التشاركية لما له علاقة وأثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المقترحات

1. اجراء دراسة حول علاقة و تأثير بين القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع اخرى.
2. اجراء دراسة حول العلاقة التنظيمية بين القيادة التشاركية و سلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. اجراء دراسة حول فئات اخرى كمدرسي المدارس الاعدادية.

المصادر و المراجع:

اولا : المصادر العربية

أ: الرسائل و الأطاريح الجامعية

1. أبو جاسر صابرين، 2010، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
2. أبو عيطة، عبدالله عفيف، 2013، ميعقات استخدام نمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة، الرسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو مسامح، أحمد، 2015، درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، الرسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الجاويش، هدى محمد، 2007، سلوك المواطنة التنظيمية لدى عامل الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض، الرسالة ماجستير 4 الرياض: جامعة الملك سعود.
5. حواس، اميرة محمد رفعت 2003 اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق بنوك التجارية، الرسالة ماجستير، كلية تجارة قسم ادارة قاهرة.
6. خيرة، برف، 2007، التمكين و اثره على سلوك المواطنة التنظيمية، الرسالة ماجستير غير منشور، معهد علوم التجارة و الاقتصاد و علوم التسيير، الجزائر.
7. الدهبي، الحياة، (2013) العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة التجارية الجزائرية، مذكرة الرسالة ماجستير غير منشور. جامعة ادرا. الجزائر.
8. رسول، م. عبد الحكيم مصطفى (2014)، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كليات و اقسام الرياضية في جامعات صلاح الدين و سوران و كويه، الرسالة ماجستير، اربيل الكردستان العراق غير منشور، جامعة أدرار، الجزائر.
9. الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد (2007) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، الرسالة ماجستير، كلية التربية، جدة، المملكة العربية السعودية.
10. سليمان، أحمد زهير زكريا (2017): تصوّر مقترح لتنمية مهارت القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الرسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية - غزة.
11. طحطوح، عالية بنت إبراهيم محمد (2016 م): تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية الرسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
12. العراييد، نبيل أحمد (2010): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الرسالة ماجستير، جامعة الزهر، غزة، فلسطين. الرسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
13. عاشور، ليعور، (2014): التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، الرسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
14. الكردي، احمد سيد (2011 م): ادارة السلوك التنظيمي، الرسالة ماجستير، القاهرة.
15. لاحق، حليلة يحيى (2012): درجة ممارسة مديرات المدرس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، الرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
16. المطيري، بندر بن عبدالمحسن بن بندر البصيص (2015 م): درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، الرسالة ماجستير، جامعة أم القرى كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، مملكة العربية السعودية.
17. هاجري، 2003، العلاقة بين القيم التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشور، لدى منسوبي جوازات بالرياض.

ب: الدوريات والكتب

1. احمد، احمد (2002) العلاقات الانسانية في المنظمات التعليمية: ط1. دار الوفا.
2. ابراهيم، احمد (2003) الإدارة المدرسة في القرن الحادي والعشرين: ط1، القاهرة دار فكر العرب.
3. ابو علاء، ليلى محمد، 2010 مفاهيم و رؤى في الادارة و القيادة التربوية بين الاصاله و الحدائه، عمان دار يافا للنشر و التوزيع.
4. البدرى: طارق عبد الحميد، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
5. الحريري، رافدة (2008 م): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.
6. الرقاد، 2012، الذكاء العاطفي لدى القادة الكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية و بسلوك المواطنة التنظيمية لدى

مجلة الجامعة الإسلامية العربية، الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2.

7. عطوي، عزت (2004) الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العلمية، دار العلم للثقافة و انشر و التوزيع. الاردن، عمان.
8. القريوتي، محمد قاسم، 2003: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
9. اليوسفي، ونعساني، 2006، "العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا"، مجلة بحوث جامعة حلب: العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4.

ثانيا : المصادر الاجنبية

Researches and Periodicals:

- 1.Konovsky , M.A& Pugh, D.(1994). "citizenship behavior and social exchange Academy of management journal , 37: 656 _669.
- 2.Khazaei, Eslame,2014, Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. Iran.
- 3.Gong and lun and Huang(2009) Dose participative leadership enhance work performance by inducing or trust? The differential effect on managerial and non-managerial empowerment subordinates". 115:324.354.

الاسئلة المتعلقة بالمتغيرات الدراسة :

اولا / القيادة التشاركية

يرجي وضع إشارة (+) في مكان الذي تراه مناسباً:-

البدائل الإيجابية					العبارة
لا أتفق بشدة	لا أتفق	المحايد	أتفق	أتفق بشدة	
					اولا
0	0	0	0	0	1 مدير المدرسة يفوض احد معاونيه القيام بتوزيع الطلبة على الصفوف في بداية العام الدراسي.
0	0	0	0	0	2 مدير المدرسة يفوض احد معاونيه بمتابعة سجلات الحضور والغياب.
0	0	0	0	0	3 يتم تفويض احد معاونيه مع بعض المعلمين و المعلمات من قبل مدير المدرسة بمتابعة وإدارة اللجنة المالية للمدرسة.
0	0	0	0	0	4 مدير المدرسة يفوض احد معاونيه بإدارة اجتماعات هيئة المعلمين والمعلمات بالمدرسة باتخاذ القرارات في حالة عدم وجوده بالمدرسة (غيابه).
0	0	0	0	0	5 يقوم مدير المدرسة بتفويض معاون مدير .
					ثانيا
0	0	0	0	0	6 يعمل مدير المدرسة على اشراك جميع المعلمين و المعلمات في المدرسة لانجاز المهام التعليمية.
0	0	0	0	0	7 مدير المدرسة يطبق مبدأ الشورى لضمان سير العملية التعليمية.
0	0	0	0	0	8 يقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة لجنة متخصصة.
0	0	0	0	0	9 يشجع مدير المدرسة المعلمين و المعلمات باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
0	0	0	0	0	10 يتبادل مدير المدرسة الاراء مع المعلمين و المعلمات لوضع افضل البدائل الممكنة للقرار
					ثالثا
0	0	0	0	0	11 يحرص مدير المدرسة على توفير مناخ يتسم بالانفتاح واليجابية والتفاهم والاحترام المتبادل.
0	0	0	0	0	12 مدير المدرسة يفعل التواصل الاجتماعي مع المعلمين و المعلمات في المناسبات الخاصة بهم.
0	0	0	0	0	13 مدير المدرسة يحافظ على اسرار المعلمين و المعلمات.
0	0	0	0	0	14 يتصف مدير المدرسة بالحكمة في التصرف والتعامل مع المعلمين و المعلمات.
0	0	0	0	0	15 يقضي مدير المدرسة جزء من وقته مع المعلمين و المعلمات اثناء الإستراحة.

ثانيا / سلوكيات المواطنة التنظيمية

البدائل الإيجابية					العبارة
لا أتفق بشدة	لا أتفق	المحايد	أتفق	أتفق بشدة	
					الإيثار: العمل المفيد و المساعدة
0	0	0	0	0	1 يبادر زملائي المعلمين و المعلمات إلى مساعدتي عندما يزيد عبء العمل.
0	0	0	0	0	2 يقوم زملائي المعلمين و المعلمات بأداء عملي حال غيابي.
0	0	0	0	0	3 يساعدني زملائي المعلمين و المعلمات في حل مشكلاتي الشخصية المتعلقة بالعمل.
0	0	0	0	0	4 يتلقى المعلمين والمعلمات الجدد المساعدة من بقية المعلمين و المعلمات للتكيف مع بيئة العمل.
					الكرم : المجاملة
0	0	0	0	0	5 يقدم لي زملائي المعلمين و المعلمات المعلومات و الخبرات التي تساعدني على أداء العمل.
0	0	0	0	0	6 يتجنب زملائي المعلمين والمعلمات إثارة المشكلات و المتاعب في العمل .
0	0	0	0	0	7 يتشاور زملائي المعلمين و المعلمات معي عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليه
0	0	0	0	0	8 يحترم زملائي المعلمين و المعلمات حقوقي في العمل.
					الروح الرياضية : ضمير الحي
0	0	0	0	0	9 يتجنب المعلمين و المعلمات تضخم مشكلات العمل .
0	0	0	0	0	10 يتجاوز المعلمين و المعلمات عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.



11	يقوم المعلمين والمعلمات بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر	O	O	O	O	O
12	يرحب المعلمين والمعلمات بالنقد البناء و الملاحظات من الآخرين.	O	O	O	O	O
التزامات العامة : وعي الضمير						
13	يلتزم المعلمين والمعلمات بمواعيد الحضور و ساعات العمل.	O	O	O	O	O
14	يتقيد المعلمين والمعلمات بالأنظمة و التعليمات حتى وأن لم تتم مراقبة تنفيذها.	O	O	O	O	O
15	يعمل المعلمين والمعلمات بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	O	O	O	O	O
16	يحافظ المعلمين والمعلمات على موارد ممتلكات المدرسة.	O	O	O	O	O
السلوك الحضاري: السلوك الحديث						
17	يحرص المعلمين والمعلمات على حضور الاجتماعات و اللقاءات غير الرسمية التي تعقدها المدرسة.	O	O	O	O	O
18	يقدم المعلمين والمعلمات مقترحات لتحسين و تطوير طرق العمل.	O	O	O	O	O
19	يحرص المعلمين والمعلمات على تكوين صورة إيجابية عن المدرسة لدى الآخرين.	O	O	O	O	O
20	يتكيف المعلمين والمعلمات مع التغيرات و التطورات التي تحدث في المدرسة.	O	O	O	O	O

رۆلى سەزگۈدەي تى "رەبە رايە تىكرەن" بەشدارىيىكەن بەسەر رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتى بوون

پوختە

ئامانچ: ئامانچى توۋىنەنە ھەكە شىكارى پەيۋەندى ئىۋان رەبە رايەتى بەشدارىيىكەن سىخ رەھەندەكەي كە برىتىن لە (دەشكەردى دەسلەت و بەشدارىيىكەن لە برىاردان و پەيۋەندى مەۋىي) و رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتىبوون پىنچ رەھەندەكەي كە برىتىن لە (كارى بە سود، رىزگەرتكارى، گىانى ۋەرزى ۋىلىۋىرەيى، گىانى پەبەندوبون، رەفتارى سەردەميانە) ۋە ئاشنا بوون بە كارىگەرى ئەم پەيۋەندىيە. چوارچىۋەي گىشتى: چوارچىۋەي گىشتى توۋىنەنە كە برىتى يە لە گەرتى توۋىنەنە ھە، كە لە ميانەي چەند پىسپارىك دىارى كراۋە لە بارەي سۈشتى پەيۋەندى و كارىگەرى جىاۋازىيەكانى ئىۋان گۇراۋە سەبەخۇ " رەبە رايەتى بەشدارىيىكەن " گۇراۋى پىشت بە ستو " رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتىبوون " بۇ ئەم مەبەستە گىمانەي بۇ توۋىنەنەكە دىار كراۋە، بۇ دىلىيا بوونىش لە دروستى گىمانەكان چەند تاقىكەندە ۋەيەك ئەنجامدراۋە ۋە فۇرمى راپرسى ۋەك ئامرازىك بۇ كۆكەندە ۋەيە داتا بە كارەپنراۋە.

پىرۇ (مىتۇد): توۋىنەنە ھەكە پىرۇيەكى ۋەسفى شىكارى گەرتەبەر، ھەروەك گۇراۋەكانى توۋىنەنە ۋەسفى كراۋە لە گەل كۆمەلگەكەي، كە برىتتەيە لە ماموستايانى قۇناغى بىنە رە تى قۇتابخانە ۋەخۇندىنگاكانى بەرپەۋە رايەتى پەروەدەي ناۋەندى ھەۋلىر بۇ ئەم مەبەستە (832) فۇرم بەسەر كەسانى توۋىنەنە لەسەر كراۋە ھەندىك (ماموستايانى قۇناغى بىنە رەت) دابەش كراۋە، بەلام (800) بە كەلگ شىكار ھات.

جا پەيۋەندى و كارىگەرى و جىاۋازىيەكان لە ميانى بەكارەپنەنى ئامرازەكانى ئامار كەردن و لە رىگەي بەرنامەي (SPSS V-24) تاقىكرايەۋە. دەرتەنجامەكان: توۋىنەنە ھەكە بە چەند دەرتەنجامىك گەپىشت ھەروەك دەركەۋت لەسەر ئاستى گىشتى و بەشەكى پەيۋەندى لە ئىۋان گۇراۋە و سەبەخۇكان ھەيە و كارىگەرىشيان بەسەر گۇراۋى پىشت بەستو ھەيە. ھەروەھا توۋىنەنە ھەكە بۇ دەركەۋت، كە بە پىتى تاييەتمەندى كەسەكى جىاۋازى لە ۋەلامى راپرسى لەسەر كراۋان لە بارەي پەيۋەندى رەبە رايەتى بەشدارىيىكەن بەسەر " رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتىبوون " ۋەبەشەي بەرچاۋ نە. راسپاردە: پىشنىبارى زىاتر بايخ دان بە ئاستى پەيۋەندى " رەبە رايەتى بەشدارىيىكەن " بەسەر " رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتىبوون " ۋەھەندەكانيان دەكات لە قۇتابخانەكان ۋەخۇندىنگاكان بەگىشتى.

ۋەھەروەھا توۋىنەنە ھەكە رادەسپىرەت بەكار كەردن لە سەرتاستەكانى پەيۋەندى رەبە رايەتى بەشدارىيىكەن و توۋىزكارى " رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتىبوون " ۋە، ۋىراي پىشكەشكەردى چەند پىشنىبارىك بۇ توۋىنەنە ئايندەيەكان. زاراۋە سەركىيەكان: رەبە رايەتى بەشدارىيىكەن و توۋىزكارى " رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتىبوون " .

ۋشەي سەركەي رەبە رايەتىكەن " سەركەدەيەتەكەن بەشدارىيىكەن، رەفتارى رىكخراوھىي ھاۋەلاتىبوون.



Role of leadership participatory in organizational citizenship behaviors

Nozad Faidh Jameel Qashqai Mudhafar Hamad Ali

College of Administration & Economic/ Salahaddin University-Erbil

Abstract

The study aims to demonstrate the role of leadership participatory in three dimensions (empowerment, human relations, participation in decisions) in organizational citizenship behaviors through the five dimensions (altruism, generosity, sportsmanship, general obligations, cultural behavior). Between the variables of the independent study "participatory leadership. The questionnaire was used as a means of obtaining data. (832) were distributed to the teachers of Basic School in Erbil city, and (800) valid forms were obtained for analysis, and correlation, influence and variation were examined through the application of statistical methods by the SPSS-24 program. A number of conclusions, the most important of which are: the relationship and impact of participatory leadership in the community and individual in the behavior of organizational citizenship and recommended the researcher to increase interest and investment in participatory leadership for its role in activating and strengthening the behavior of citizenship regulatory.

Keyword: Leadership participatory, organizational citizenship behaviors.