

المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري لمديري المدارس المتوسطة

م.م حسين علاوي عبد الحسين huseinlaethq@gmail.com

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد / الرصافة الثالثة

الكلمات المفتاحية : المواطنة التنظيمية ، التمكين الادارية

Key words: organizational citizenship, administrative empowerment

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٠/٩/٣

DOI:10.23813/FA/85/21

FA/202103/85C/328

ملخص البحث

يهدف البحث التعرف على المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة, اختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي من المدارس المتوسطة التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد / الرصافة الثالثة للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م . ولتحقيق أهداف البحث تبنى الباحث مقياس المواطنة التنظيمية المعد من قبل (غلام ، ٢٠١٦) اما الاداة الاخرى فقد بنى الباحث مقياس التمكين الاداري تم استخراج الصدق والثبات لكلا المقياسين ثم عولجت البيانات إحصائيا باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة وأظهرت النتائج أن لدى مديري المدارس المتوسطة مواطنة تنظيمية ومستوى متوسط من التمكين الاداري ووجود علاقة قوية بينهما وفي ضوء ذلك أوصى الباحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة اقامة مؤتمر محلي يتضمن في محاوره اجراءات المواطنة التنظيمية وسبل التمكين الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة وإعطاء الأهمية وتم طرح مجموعة من المقترحات اهمها إجراء دراسة عن الجدية بالعمل وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية

Organizational citizenship and its relationship to administrative empowerment of middle school principals

Eng. M. Hussein Allawi Abdul Hussein

MA in Educational Administration

**Ministry of Education / General Directorate of Education in
Baghdad / Rusafa III**

Research Summary

The research aims to identify organizational citizenship and its relationship to administrative empowerment among middle school principals. The research sample was chosen by random stratification method from middle schools of the General Directorate of Education in Baghdad / Rusafa III for the academic year 2020/2021 AD. To achieve the research objectives, the researcher adopted the organizational citizenship scale prepared by (Ghulam, 2016) As for the other tool, the researcher built the administrative empowerment scale. The validity and consistency of both scales were extracted. Then the data were statistically treated using appropriate statistical means. The results showed that middle school principals have organizational citizenship and a medium level of administrative empowerment and the existence of a strong relationship between them. In light of this the researcher recommended a set of recommendations, including The necessity of establishing a local conference that includes in its axes the organizational citizenship procedures and means of administrative empowerment of middle school principals and giving importance to a group of proposals, the most important of which is to conduct a study on the seriousness of work and its relationship to organizational citizenship for primary school teachers

الفصل الاول (التعريف بالبحث)

مشكلة البحث

أصبحت الإدارة التربوية هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي يواجه إي مؤسسة تعليمية، لذلك فان دورها في ميدان العمل التربوي هو حل المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية وتنمية وتطوير قدرات العاملين في مجال التربية والتعليم

وكفاءتهم وأن وظيفة الإدارة هي توجيه الطاقات البشرية توجيهاً صحيحاً نحو خدمة بعضهما البعض والوصول إلى الهدف الذي يحقق الخير والسعادة لجميع الأفراد عن طريق استعمال الموارد بجميع أنواعها بشرية أو مادية وكلما استخدمت الإدارة الأسلوب العلمي المبني على الحقائق والمعلومات الدقيقة فستكون عملياتها الإدارية أفضل. لذلك نجد أن التأثير الكبير على أداء أي مؤسسة يفوق التأثير الذي يحدثه الدور الرسمي كونه ينطوي على التجديد والابتكار والمرونة والتي تعد سمات أساسية لعصر التغييرات التي تعمل على تحويل الطاقات الخاملة والعاجزة إلى طاقات عاملة وقادرة ومنتجة توثق العلاقات الأساسية بين الأفراد والجماعات لإيجاد التفاعل الأفضل حيث أن تمكين العنصر البشري يبقى المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف إذ تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على فعالية هذا العنصر الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل عبر الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة آخذين بالحسبان الإمكانيات التي تلبي خصائص المؤسسة التعليمية وحاجاتها .

ويرى الباحث إن الواقع الذي تعيشه المؤسسات التعليمية قد أفرز عدة مؤشرات تستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو إليه تلك المؤسسات، حيث أصبح واضحاً وبشكل جلي ما تحقق من تحولات في الأداء بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية. والتي تكسب المؤسسات ميزة تنافسية قد تكون غير ملموسة من الآخرين والمتمثلة بجوانب السلوك البشري أو ما تسمى بالموارد البشري وتكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- هل يتمتع مديري المدارس المتوسطة بالمواطنة التنظيمية ؟
- ما مدى التمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة ؟
- ما مدى العلاقة بين المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة ؟

أهمية البحث

تحتل الإدارة في المجتمعات الحديثة عامة مكانة مهمة ومرموقة وتزداد هذه الأهمية بازدياد ميادين النشاطات البشرية وتنوعها، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها على حد كبير على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة ومن هنا جاءت أهمية الإدارة في كل قطاع من قطاعات الحياة الاقتصادية والسياسية والتربوية والاجتماعية والفكرية فالإدارة الناجحة ترفع من معنويات العاملين ويزدادون حماساً وتعاوناً وتحملواً لأعباء العمل عن رضا واختيار كما أنها تحسن اتخاذ القرارات وتضع الأمور في نصابها.

(مصلح ، ٢٠١٠ : ٤)

وتكمن أهمية الإدارة التربوية أيضاً في كونها إحدى الأدوات الرئيسة في نجاح وتقديم النظام التربوي بكامله ، فهي التي توجه النظام التربوي نحو تحقيق أهدافه ، كذلك تأتي أهميتها عن طريق الأعمال والمهام والوظائف التي تنهض بها ، فهي التي تقوم بترجمة فلسفة التربية المستمدة من الفلسفة العامة للمجتمع إلى أهداف

إجرائية وتحويل النظريات من الفكر والنظر المجرد إلى التطبيق الفعلي في صورة منظمة أذ سعت الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى تطوير أداء العنصر البشري كمحور ارتكاز في نمو وتطوير المؤسسات واتجهت نحو العلاقات الإنسانية كوسيلة فعالة في تعزيز البيئة الملائمة كأسلوب إداري متطور يتجاوز حدود تفويض المهام ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشكلات وتلافي المخاطر والتحديات التي تجلبها الأزمات كسمة من سمات العصر الحديث. (الشرباوي، ٢٠٠٨ : ٦)

وإن الاهتمام الكبير من طرف الباحثين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية للإدارة عبر وسائل التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية المحققة بان سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً ، فالوجود المستمر للمواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك العامل ، هذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن إن يحققها العامل كالراتب أو الترقية ومن أهم المزايا التي تحققها المواطنة التنظيمية على مستوى المدرسة في كونها تُعد أساسية لبقاء المؤسسة لأنها تعظم كفاءة المؤسسة وتعزز الأداء العالي لها وتجعلها أكثر فاعلية وتساهم في خلق مدركات جودة الخدمة وتشجع على العمل بروح الفريق وتُحسّن من بيئة العمل (حامد، ٢٠٠٣ : ١٥).

لذا يرى الباحث ان أهمية دراسة المواطنة التنظيمية من كونها تسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين مدير المدرسة وموظفيه مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة .

وبما أن التمكين الإداري يكمن في منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية وان الهدف الرئيسي منه هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لتقديم خدمات تلبي حاجة المجتمع ، مع إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببيئة العمل أي تحفيزهم داخليا بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع من ذات الأفراد العاملين كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها كما يعد عاملاً حاسماً لتنمية الولاء التنظيمي الذي يركز على المركزية والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في ادوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والعاملين بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥ : ٨١)

لهذا يرى الباحث ان التمكين الاداري يكتسب أهميته من خلال كونه يشعر العاملون بالمسؤولية وحس عال بالملكية والرضا عن الانجاز كما انه يمنح العاملون صلاحيات واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطلق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطلق الفريق وان أدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة .

وتعد المدارس من المؤسسات التعليمية المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه، ذلك عبر صناعة الإنسان وإنتاج معرفته ورفقيه وتحضره وإعداده لمواجهة معترك الحياة التي ترمي إلى تكوين الأفراد تكويناً عالياً من خلال إنتاج

المعرفة والاحتفاظ بها وتتطلب العملية التعليمية وجود ملاكات قيادية وإدارية وأكاديمية لها مواصفات القيادة الناجحة ولكي تؤدي المدرسة المتوسطة وظيفتها التربوية خير أداء فأنها تحتاج الى إمكانات مادية وبشرية والى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى المختلفة، وتوظيفها بصورة صحيحة وبطرق علمية مدروسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .
(الربيعي ، ٢٠٠٧ : ٥)

ومما تقدم فإن البحث الحالي تتجلى أهميته في النقاط الآتية :

- ١- تبرز أهمية هذا البحث كونه يركز على موضوعين إداريين حديثين (المواطننة التنظيمية والتمكين الإداري) ومالهما من اثر بالغ بالنسبة لمدير المدرسة .
- ٢- يشكل هذا البحث انطلاقة نحو بحوث ميدانية في الواقع التربوي لاسيما في مجال المواطننة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري.
- ٣- أهمية الدور الذي يؤديه القائد التربوي (مدير المدرسة) في مسيرة المؤسسة التربوية المتمثلة بإدارة المدرسة وحسن توجيهها .
- ٤- البحث يؤكد على بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم وزيادة إنتاجهم وتهيئة الظروف المناسبة ليؤدي مدير المدرسة مهام عمله بشكل ايجابي.

أهداف البحث : يهدف البحث التعرف على :

- ١- مستوى المواطننة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة
- ٢- مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة
- ٣- العلاقة الارتباطية بين المواطننة التنظيمية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة

حدود البحث : يتحدد البحث بـ

- الحدود البشرية: مديري المدارس المتوسطة من كلا الجنسين (ذكور و إناث) في المديرية العامة لتربية بغداد /الرصافة الثالثة
- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد /الرصافة الثالثة
- الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ م

تحديد المصطلحات :

أولاً:- **المواطننة التنظيمية:** عرفها كل من

- (الشربتجي ، ٢٠٠٦، ٤٠) : أنه نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة ، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية وتعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم ، ومن ثم لا يترتب عليه أي مكافأة.

- (Robbins & Judge , 2013,27): بأنه السلوك التطوعي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي للعامل، والذي يساهم في البيئة النفسية والاجتماعية في مكان العمل.

ويعرف الباحث المواطنة التنظيمية أجرائياً: هي سلوك طوعي في العمل يكون خارج الإطار الرسمي الذي يعمل الفرد ضمن حدوده ، وتقاس بالدرجات الكلية التي يحصل عليها مديري افراد العينة من خلال إجاباتهم على المقياس الذي أعده الباحث لهذا الغرض.

ثانياً:- التمكين الإداري : عرفه كل من :

- (Ugboro&Obeng,2000,97) :- "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات ، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية ، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات".

- (الكبيسي ، ٢٠٠٤، ١٣٦) :- "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرصة المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".

ويعرف الباحث التمكين الإداري أجرائياً : العملية التي يتم بموجبها الاهتمام بمديري المدارس المتوسطة في المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد /الرصافة الثالثة من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة .وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات استبانة التمكين الإداري والدرجة التي يحصل عليها .

الفصل الثاني (خلفية نظرية ودراسات سابقة)

المحور الاول : المواطنة التنظيمية

مفهوم المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري

تعدد وجهات نظر الباحثين والمهتمين بالإدارة التربوية في تحديد مفهوم المواطنة التنظيمية حيث يرى (السميحات ،٢٠٠٧) أن مفهوم المواطنة التنظيمية يتصل بأنماط سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية ، ويكون موجه نحو الفرد والجماعة والمؤسسة ، بشكل يعزز من فاعلية الأداء وتحقيق تميز يفوق نجاح الجهات الرسمية وأن المواطنة التنظيمية "مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن جميع حالات السلوك الايجابية ذات الصلة بالمؤسسة وأعضائها ، ومنها السلوكيات التقليدية ذات الدور الذاتي، وحالات السلوك الوظيفي ذات الدور المميز في المؤسسات ، وحالات السلوك الأساسي، كالاتشارك الكامل والمسؤول في المؤسسات". (السميحات ،٢٠٠٧: ٦٥)

كما أشار (الساعدي ،٢٠١١، ٢٠٩) أن المواطنة التنظيمية على أنها مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل والمحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل

والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل بدون ابداء أي شكوى أو تذمر من العمل.

بينما يذكر (العرايضة، ٢٠١٢، ١٢) بأنها عمل يقوم به الفرد طوعياً دون أن تفرضه عليه المتطلبات الوظيفية الرسمية، ولا ينتظر من ورائه المكافئة، وهو يزيد من فاعلية المؤسسة لأنه يمثل استثمار فعلاً لرأس المال البشري.

واستناداً لما تم طرحه ويرى الباحث أنّ المواطنة التنظيمية هي: سلوك تطوعي وبمبادرة من الفرد وليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية أي أنّ ممارسة هذا النوع من السلوك يعتمد على موافقة أو قبول الفرد ولا يحصل مقابل ذلك على أية مكافآت رسمية أي أنّ هذا السلوك الايجابي لا يحمل المؤسسة أي كلفة ويتضمن مساعدة زملاء العمل، او مساعدة مديريه و مساعدة المؤسسة أو تساعد الجميع مع بعضهم، وهذا السلوك يترك الانطباع الايجابي عن المؤسسة لدى المجتمع.

أهمية المواطنة التنظيمية :

حظي موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الإدارية من العقود الماضية ولازال وتكمن أهمية المواطنة التنظيمية في العديد من المتغيرات الادارية منها الفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية واستمرار العمل واستنادا لكل المتغيرات فقد حدد الباحثين والمهتمين بشأن الادارة التربوية ان اهمية ممارسة المواطنة التنظيمية من الآثار الايجابية التي يمكن أن تظهر على المؤسسة، فقد لخص الباحثين بعض الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية بما يأتي :

١- تمد المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة لتؤدي إلى زيادة الناتج الإجمالي المتحقق.

٢- نظراً لندرة الموارد بالمؤسسة، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

٣- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفاعل والجدولة وحل المشاكل . (كردي، ٢٠١١: ٥٠)

٤- يؤدي إلى تخفيض العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها.

٥- يرفع من مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني .

٦- يزيد من مستوى الرضا الوظيفي، ويعزز شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.

٧- يقوي العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس ايجابياً على الأداء المتميز.

٨- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته. (السعود و سوزان، ٢٠٠٨ :

٣٧)

تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية في الادارة التربوية:-

هنالك طريقتان رئيسيتان تستطيع المؤسسة عبرها خلق الظروف المشجعة لسلوكيات المواطنة الصالحة وهي :

- ١- اعداد الموارد البشرية القادرة على تحقيق الاداء المثالي في الهيكل التنظيمي وبما يعكس الصورة الحقيقية للمواطنة الصالحة .
- ٢- النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية التي تشجع المواطنة التنظيمية .
وأي صورة للأعمال، أو لأداء المؤسسة في هذا المجال فإنه يحمل فلسفة الإدارة العليا، وان تأدية العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال إجراءات المؤسسة، وفلسفتها في هذا الاتجاه فإنه يحقق مستويات عالية من الأداء لمواجهة التحديات. (Bolino & Turnley, 2003:64-68)
- لذا يرى الباحث أن الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة التعليمية تعد أداة بناء موارد عامة تعمل على بناء المواطنة لمواجهة التحديات وتعزيز ثقافة وإجراءات المؤسسة الرسمية وغير الرسمية لمواجهة كل الضغوط النفسية والاجتماعية وتحديد قوة السلوك التي تؤدي إلى سلوك المواطنة .

العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المواطنة التنظيمية يمكن توضيحها بشكل مختصر وهي:

- ١- الرضا الوظيفي : إن العلاقة بين الرضا الوظيفي و المواطنة التنظيمية كان من أقوى النتائج التي توصلت إليها الأبحاث المهتمة بالربط بين الأداء والرضا الوظيفي.
- ٢- الخصائص الفردية : إنَّ لخصائص الأفراد الفردية دوراً كبيراً في إظهار المواطنة التنظيمية في المؤسسة وهي تختلف باختلاف الأفراد ، إذ أنها تتباين من شخص لآخر ويمكن تعزيز وتشجيع المواطنة التنظيمية وذلك عن طريق خلق التأثير في سلوك الأفراد عبر دعم وتشجيع السلوك الايجابي للأفراد وتشجيعهم على العمل التعاوني. (الزبيدي ، 2007 : 75)
- ٣- الالتزام التنظيمي : يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطاً بالالتزام التنظيمي من خلال التأثير ما بين الالتزام والمواطنة التنظيمية من حيث النظر إلى الالتزام بوصفه ميول نفسية وسلوكية تقود إلى عرض سلوكيات معينة بذلك فإن مفهوم الالتزام هو أوسع واشمل من مفهوم المواطنة التنظيمية كونه يقود إلى عرض تلك السلوكيات المتمثلة بالمواطنة التنظيمية
- ٤- الثقافة التنظيمية : أن هناك ارتباط كبير بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية ، نتيجة قوة الثقافة في كل المؤسسات وأن سمات المواطنة التنظيمية ظهرت لوجود ثقافة تنظيمية صحية.
- ٥- العدالة التنظيمية : يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها : الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.
- ٦- القيادة الداعمة (أن القيادة تشمل فن التأثير على الموقف والمعتقدات والمشاعر الخاصة بالآخرين فعندما يكون هذا التوجيه والتأثير صحيحاً على المواقف والمعتقدات فإن ذلك سوف يكون من أهم الآثار التي سوف تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي بالتالي إلى أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٧- عمر الموظف : يؤكد (الخييلي, ٢٠٠٣, ١٧٦) أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من ٢٠) سنة هم الأكثر التزامًا بالمواطنة التنظيمية من الفئات العمرية من (٣٠ إلى ٤٠) سنة مرجعًا سبب ذلك إلى رغبة هؤلاء الأفراد في ترسيخ أقدامهم في العمل والاستقرار فيه

٨- الولاء التنظيمي: ان تفسير التأثير بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي يعتمد أساسا على المكافآت والعقاب إلى جانب انه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة. (الحريشة وساجي، ٢٠١٢: ١٠٦).

المحور الثاني : التمكين الإداري

- مفهوم التمكين الإداري

التمكين الإداري من المفاهيم التي لها أهمية خاصة في الإدارة حيث سلطت الأضواء عليه في الآونة الأخيرة لما له من اثر كبير في تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية للقيام بمهامهم ويرى (Daft, 2001) بان التمكين الإداري يعني إعطاء الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. (Daft, 2001: 55).

وذكر (المغربي, ٢٠٠٦, ٥٥) أن التمكين الإداري يشير إلى القوى التي يكتسب العاملين من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من اجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم.

وهذا ما يعني إليه البعض أن التمكين الإداري يعني : تشجيع العاملين والسماح لهم بأن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في انجاز أهداف المؤسسة، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق، ويساعدهم ذلك بان يحصلوا على الثقة والمهارات (Govindarajan, Natarajan, 2007: 170).

فمن خلال ما تقدم يرى الباحث ان التباين وعدم الاتفاق على وضع مفهوم محدد للتمكين الإداري يعود لحدثة مفهوم التمكين الإداري وكونه استراتيجية إدارية مرتبطة بطبيعة الإنسان ومدى تمكنه من تحقيق وسائلها بالإضافة إلى تباين الباحثين حول مفهوم التمكين لما له الأثر البالغ في تحسين الأداء الوظيفي على العكس من الأنظمة التقليدية التي تنظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة في نفس الوقت وهذا يؤدي إلى إحباط المعنويات وعدم الإبداع والتفكير للمستقبل.

أهداف التمكين الإداري

١- زيادة مستوى ولاء العاملين، وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات، والمرض.

- ٢- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
 - ٣- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم, الشعور باحترام النفس, وقيمة النفس.
 - ٤- يجعل (التمكين) العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.
 - ٥- زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الاستراتيجية والمحافظة على التنافسية وزيادته.
 - ٦- يركز (التمكين) على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات
 - ٧- زيادة فرص الإبداع والابتكار ودعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات (Ongor,2009,45)
- ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فإن المؤسسات تسعى إلى إيجاد أساليب إدارية حديثة تسهم في رفع أداء العاملين ومنها أشعار العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وتوفير المعلومات التي يحتاجونها والمشاركة بكل جدية من خلال العمل الجماعي. وإعطائهم قدر من الحرية في اتخاذ القرارات كل هذه الأمور ستؤدي إلى توفير بيئة ايجابية يحصل من خلالها العاملين على رضا داخل المؤسسة ه بكل فاعلية وإبداع من خلال العاملين الذين تم تمكينهم بالأساليب الإدارية الجديدة.

دراسات سابقة

أولاً: المواطنة التنظيمية

- دراسة (الرقاد وأبودية ، ٢٠١٢) بعنوان (الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية).

وتهدف الدراسة الى :

- ١- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية لمهارات الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم .
 - ٢- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.
 - ٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية .
- تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (١٠٦١) من مجتمع الدراسة بواقع (٢٨٨) قائداً أكاديمياً و (٧٧٣) تدريسياً من الجامعات الأردنية الرسمية أعدت الباحثتان أداتين لجمع البيانات الأولى لقياس الذكاء العاطفي المتكونة من (٢٩) فقرة أما الأداة الثانية فقد أكدت على قياس سلوك المواطنة التنظيمية تكونت من (٢٥) فقرة تم تحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج ان العلاقة بين الذكاء العاطفي للعينة الكلية وسلوك المواطنة التنظيمية كانت ضعيفة على الرغم من إن درجة ممارسة الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة.

ثانياً بالتمكين الإداري

دراسة (الجعبري ٢٠١٠) بعنوان (واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين) .
هدفت الدراسة: إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العاملة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية ، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي ، والاطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية البالغ عددهم (٦٤٦) عاملاً أدارياً قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث . وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها هناك علاقة متوسطة القوة موجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري بينت النتائج أن (٧٧%) من عينة البحث راضين عن عملهم الحالي في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية ، بينما هناك ما نسبته (١٨%) من غير الراضين عن عملهم الحالي.

الفصل الثالث (منهجية البحث وإجراءاته).

- **منهجية البحث :** استعمل الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في دراسته، إذ إن الدراسة او البحث وفق هذا المنهج تقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و وصفها وصفا دقيقا بقصد تشخيصها و كشف جوانبها ، و لا يتوقف عند هذه الحدود ، إنما يتعدى ذلك إلى التحليل و التفسير و المقارنة و التقويم و التعبير عن الظاهرة كما برموز لغوية او رياضية. (الجابري ، ٢٠١١ : ٤٧٤)
- **مجتمع البحث :** يتكون مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس المتوسطة في مديرية تربية بغداد الرصافة (٣) في محافظة بغداد ، وقد بلغ عددهم (٨٥) مدير مدرسة بواقع (٥٠) مدير و (٣٥) مديرة وجدول (١) يوضح ذلك

جدول (١) يوضح المدارس المتوسطة بحسب الموقع والجنس

المجموع	مدارس البنات	مدارس البنين	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة
٨٥	٣٥	٥٠	

ثالثاً: عينة البحث: تم اعتماد مجتمع البحث كعينة للبحث وذلك لصغر حجم المجتمع حيث قام الباحث باختيار جميع المدارس المتوسطة مقسمة على ثلاث مناطق (مدارس المركز ، مدارس الوسط ، مدارس الاطراف النائية) والجدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث الأساسية من المدارس بحسب المناطق الإدارية لكل مديرية .

جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب التوزيع الجغرافي

المنطقة	الجنس	مدارس المركز	مدارس الوسط	المدارس النائية	المجموع
المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة	البنين	١٩	١٠	٢١	٥٠
	البنات	١٤	١٠	١١	٣٥
المجموع		٣٣	٢٠	٣٢	٨٥

رابعاً : أدوات البحث :

المقياس الاول / مقياس المواطنة التنظيمية : اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات و البحوث ذات العلاقة بالمتغيرات فبنى الباحث مقياس المواطنة التنظيمية من دراسة (غلام, ٢٠١٦) الذي يتناسب مع عينة البحث الحالي وتكون المقياس من (٢٥) فقرة ووضعت له البدائل الخمسة (دائماً , غالباً , احياناً , نادراً , ابدأ) بلغت الأوزان لل فقرات (١,٢,٣,٤,٥) ولقد مرت عملية إعداد مقياس المواطنة التنظيمية بالإجراءات والخطوات الآتية:-

أولاً: الصدق الظاهري لمقياس المواطنة التنظيمية: عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين والمتخصصين ذوي اختصاصات تربوية ونفسية وطلب منهم أن يبدو ملاحظاتهم عن المقياس ومدى ملائمته للتطبيق على أفراد عينة البحث في البيئة العراقية فضلاً عن إبداء أية ملاحظات أخرى إن وجدت, وقد اقترح الخبراء بعض التعديلات المناسبة على بعض فقرات المقياس, إذ نالت فقرات المقياس على موافقة المحكمين والمتخصصين بنسبة 80% .

ثانياً: التحليل الإحصائي لفقرات مقياس المواطنة التنظيمية : جرى تطبيق المقياس على عينة التحليل الإحصائي لفقرات مقياس المواطنة التنظيمية البالغ حجمها , (٨٥) مدير و مديرة من المدارس المتوسطة التابعة لمديرية تربية بغداد الرصافة / ٣ وحللت الإجابات و الدرجات لحساب القوة التمييزية لكل فقرة و معاملات صدقها , وكالتالي :

- **ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية :** استعمل الباحث معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس , وقد كانت معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية والتي تساوي ٠,١٩٦ عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (٨٣) حيث اظهرت انها تتراوح من (٧١٤,٠٠ - ٨٢٧,٠٠) وهي قيم مناسبة .

ثالثاً : ثبات مقياس المواطنة التنظيمية : تم استخراج نوعين من الثبات هما كالآتي:

- **طريقة ألفا - كرونباخ :** حيث بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠,٨٩) وهو معامل ثبات جيد ويشير إلى تجانس المقياس .

- **طريقة الإعادة :** تعتمد الفكرة الاساسية في تطبيق الأداة على عينة عشوائية ثم اعادة المقياس بعد مرور مدة زمنية تحدد على وفق طبيعة العينة والسمة المقاسة ثم بحسب معامل الارتباط بين التطبيقين الذي يمثل معامل الاستقرار عبر الزمن ولحساب الثبات بهذه الطريقة طبق الباحث اداة البحث على عينة طبقية عشوائية مكونة من (50) مدير ومديرة موزعين بالتساوي على متغير الجنس من خارج عينة البحث الأصلي تم إعادة التطبيق بعد مرور (15) يوماً من التطبيق الأول وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق للأداة المواطنة التنظيمية فبلغ معامل الثبات لها (٠,٨٨) وهي قيمة معامل ثبات جيدة إذ يشير (عودة, 1998) الى ان معامل الثبات الذي يتراوح بين (0.70-0.90) هو مؤشر جيد للمقياس الثابت. (عودة, 1998: 55)

المقياس الثاني / مقياس التمكين الاداري : اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات و البحوث ذات العلاقة بالمتغيرات فبنى الباحث مقياس التمكين الاداري من الادب النظري في علم الادارة الذي يتناسب مع عينة البحث الحالي وتكون المقياس من (٢٥) فقرة ووضعت له البدائل الخمسة (بدرجة كبيرة جداً , بدرجة كبيرة , بدرجة متوسطة , بدرجة قليلة , بدرجة قليلة جداً) بلغت الأوزان لل فقرات (٥,٤,٣,٢,١) ولقد مرت عملية إعداد مقياس التمكين الاداري بالإجراءات والخطوات الآتية:-

- **الصدق الظاهري لمقياس التمكين الاداري :** عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين والمتخصصين ذوي اختصاصات تربوية ونفسية وطلب منهم أن يبدو ملاحظاتهم عن المقياس ومدى ملائمته للتطبيق على أفراد عينة البحث في البيئة العراقية فضلاً عن إبداء أية ملاحظات أخرى إن وجدت , وقد اقترح الخبراء بعض التعديلات المناسبة على بعض فقرات المقياس , إذ نالت فقرات المقياس على موافقة المحكمين والمتخصصين بنسبة 80% .

- **التحليل الإحصائي لفقرات لمقياس التمكين الاداري :** جرى تطبيق المقياس على عينة التحليل الإحصائي لفقرات مقياس المواطنة التنظيمية البالغ حجمها , (٨٥) مدير و مديرة من المدارس المتوسطة التابعة لمديرية تربية بغداد الرصافة / ٣ . وحللت الإجابات و الدرجات لحساب القوة التمييزية لكل فقرة و معاملات صدقها , وكالتالي :

- **ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية :** استعمل الباحث معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس , وقد كانت معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية والتي تساوي ٠,١٩٦ عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (٨٣) حيث اظهرت انها تتراوح من (٠,٦٥٣, ٠ - ٠,٨١٣) وهي قيم مناسبة .

- **ثبات مقياس التمكين الاداري :** تم استخراج نوعين من الثبات هما كالآتي :

- **طريقة ألفا -كرونباخ :** حيث بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠,٩١) وهو معامل ثبات جيد و يشير إلى تجانس المقياس .

- **طريقة الإعادة :** تعتمد الفكرة الاساسية في تطبيق الأداة على عينة عشوائية ثم اعادة المقياس بعد مرور مدة زمنية تحدد على وفق طبيعة العينة والسمة المقاسة ثم بحسب معامل الارتباط بين التطبيقين الذي يمثل معامل الاستقرار عبر الزمن ولحساب الثبات بهذه الطريقة طبق الباحث اداة البحث على عينة طبقية عشوائية مكونة من (50) مدير ومديرة موزعين بالتساوي على متغير الجنس من خارج عينة البحث الأصلي تم إعادة التطبيق بعد مرور (15) يوماً من التطبيق الأول وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الاول والثاني للأداة فبلغ معامل الثبات لها (٠,٨٤) وهي قيمة معامل ثبات جيدة إذ يشير (عودة، 1998) الى ان معامل الثبات الذي يتراوح بين (0.70-0.90) هو مؤشر جيد للمقياس الثابت. (عودة ، 2002 : 111)

الوسائل الاحصائية:

- ١- طريقة الفاكرونباخ
- ٢- معامل ارتباط بيرسون
- ٣- الوسط الحسابي
- ٤- الانحراف المعياري
- ٥- الاختبار التائي لعينة مستقلة.

الفصل الرابع (عرض النتائج ومناقشتها)

اولاً : عرض النتائج وتفسيرها

الهدف الأول: التعرف على مستوى المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة .

من أجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحث مقياس المواطنة التنظيمية على أفراد عينة البحث البالغة (٨٥) مدير ومديرة , حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (٨٨,٤) بانحراف معياري قدره (١٢,٧) , بينما بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (٧٥) درجة , وباستخدام الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين , ظهر إن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٩,٦٩١) الدرجة وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٨٤) والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	المواطنة التنظيمية
	المحسوبة	الجدولية						
دالة احصائياً	١,٩٨	٩,٦٩١	١٢,٧٤٨	٧٥	٨٨,٤٠٠٠	٨٤	٨٥	

ويتضح من الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لدرجات العينة (مديري المدارس) ، وهذا مؤشر على أن مديري المدارس في مديرية تربية الرصافة الثالثة لمحافظة بغداد يتمتعون بالمواطنة التنظيمية في عملهم .

الهدف الثاني: التعرف على مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة

من أجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحث مقياس التمكين الاداري على أفراد عينة البحث البالغة (٨٥) مدير ومديرة , حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (٨٦,٨٤٧) بانحراف معياري قدره (٦,٧٤٩) , بينما بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (٧٥) درجة , وباستخدام الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين , ظهر إن القيمة التائية المحسوبة بلغت (١٦,١٨٢) درجة وهي أكبر من

القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٤) والجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس التمكين الاداري

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	التمكين الاداري
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٨	١٦,١٨٢	٦,٧٤٩	٧٥	٨٦,٨٤٧	٨٤	٨٥	

ويتضح من الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لدرجات العينة (مديري المدارس)، وهذا مؤشر على أن مديري المدارس في مديرية تربية الرصافة الثالثة لمحافظة بغداد يمتلكون تمكين اداري في عملهم

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية بين المواطنة التنظيمية والتمكين الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة

ولغرض تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين المواطنة التنظيمية والتمكين الاداري , اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤٧) وهو اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٠٨) ولايجاد معنوية العلاقة استخدم الباحث الاختبار التائي اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٤,٧٠) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) , عند مستوى دلالة (٠,٠٥) , والجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥) نتائج معامل الارتباط بين المواطنة التنظيمية والتمكين الاداري

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة
	الجدولية	المحسوبة					
توجد علاقة	١,٩٦	١٤,٧٠	٠,٤١٨	٠,٢٠٨	٠,٦٤٧	٨٣	٨٥

تتضح من النتائج أن قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (١٤,٧٠) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٠,١٩٦) بدرجة حرية ٨٣ عند مستوى دلالة ٠,٠٥، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية والتمكين الاداري ولتحديد مستوى العلاقة بين المتغيرين ربع قيمة معامل الارتباط الذي يدل على التباين المشترك بين المتغيرين فكانت النتيجة (٠,٤١٨) وهو يدخل ضمن المدى لتقييم معامل الارتباط بين (٠,٢٥ – ٠,٤٩) لذلك يمكن عد معامل الارتباط معتدلاً والعلاقة بين المتغيرين معتدلة .

ثانياً : الاستنتاجات

- ١- ان المواطنة التنظيمية لها تاثير سلوكي لدى مديري المدارس المتوسطة من خلال تنظيم عملهم الاداري .
- ٢- يساهم التمكين الاداري في رفع الطاقة النفسية والايجابية لدى مديري المدارس من خلال اكتسابهم الخبرات الادارية .
- ٣- ان كل من المواطنة التنظيمية والتمكين الاداري يعززان جانب الثقافة الادارية عن طريق الحوار الهادف والتقبل من الاخرين .

ثالثاً : التوصيات : بناء على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ١- ضرورة اقامة مؤتمر محلي يتضمن في محاوره اجراءات المواطنة التنظيمية وسبل التمكين الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة.
- ٢- إعطاء الأهمية لموضوع المواطنة التنظيمية و توجيه مختلف البحوث على هذا المجال، وذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية في رفع الإنتاجية التعليمية و تحسين الأداء و تحقيق الصحة النفسية.
- ٣- منح المدير صلاحيات اكبر والابتعاد من المركزية في المتابعة والرقابة لتطوير وتقوية تمكينهم الاداري

رابعاً : المقترحات : في ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

١. إجراء دراسة عن الجدية بالعمل وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية
٢. إجراء دراسة عن مستوى دافعية الانجاز لمديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالتمكين الاداري
٣. إجراء دراسة عن الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتمكين الاداري لمديري المدارس الابتدائية

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- ١- الجابري, كاظم كريم (٢٠١١): *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ط١، مكتبة النعيمي للطباعة، بغداد.
- ٢- الجعبري، دعاء عبد العزيز، ٢٠١٠، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- ٣- حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٣) أثر علاقة الفرد برئيسه ودراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد ٤٢، عدد ٦١.

- ٤- الحرايشة، محمد عبود، باجي ملح الخريشا (٢٠١٢) درجة ممارسة المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، جامعة مؤتة، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٧، العدد ٢.
- ٥- الخبيلي، مغير خميس (٢٠٠٣) نموذج مقترح لتنمية المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لأمانة أبو ظبي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٦- الربيعي، عبد كاطع سموم (٢٠٠٧) المناخ التنظيمي السائد في جامعتي واسط والمستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية، إدارة تربية.
- ٧- الرقاد، هناء خالد، وأبو دية، عزيزة، (٢٠١٢)، الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد ٢٠، المجلد ٢.
- ٨- الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان (٢٠٠٧) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٩- الساعدي، مؤيد نعمة (٢٠١١) مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠- السعود، راتب، سوزان السلطان، (٢٠٠٨) سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ٤.
- ١١- السميحات، ختام عبد الرحيم (٢٠٠٧) المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الهاشمية
- ١٢- الشربتجي، اولغا، (٢٠٠٦) العوامل المؤثر في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا. مجلة البحوث جامعة حلب، عدد ٤٤
- ١٣- الشرباوي، سلام غياض عنبر (٢٠٠٨) مشكلات الإدارة الصفية التي يواجهها مدرسو المرحلة المتوسطة في محافظة واسط، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، إدارة تربية.
- ١٤- العرايشة، رائدة هاني (٢٠١٢) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان علاقتها بمستوى المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

- ١٥- عودة، أحمد سليمان (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط ٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦- عودة، احمد سليمان(١٩٩٨) القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط١. دار الامل للنشر والتوزيع- عمان.
- ١٧- فلية وعبد المجيد , فاروق عبده والسيد محمد،(٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨- الكبيسي، عامر خضير،(٢٠٠٤)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ١٩- كردي، احمد السيد (٢٠١١) إدارة السلوك التنظيمي، ط١، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٢٠- مصلح، سناء عبيد لفترة(٢٠١٠): السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي x و y وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية – الجامعة المستنصرية.
- ٢١- المغربي، كامل محمد(٢٠٠٦)السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٢- غلام، محمد عبد(٢٠١٦): القيادة التربوية ودافعية الانجاز وعلاقتهما بالمواطنة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية التربية ابن رشد /جامعة بغداد.

ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1- Bolino, M.C., & Turnley, W.H., (2003), Going the extra mile: cultivating and managing employee citizen ship behavior, Academy of management executive, VOL. 17, No.3
- 2- Daft, Richard L. and Noe, R. A. (2001). *Management. Ninth Edition*, South-Western Cengage Learning, USA .
- 3- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. and Hasham Elham S. (2013). *Organizational Behavior. Arab World Edition*, Pearson Education Limited, England
- 4- Govindarajan ,M& Natarajan, S.2007 *Principles of Management* .Prentice-Hall of India Private limited ,New Delhi, India
- 5- Ugboro, I. & Obeng, K.,(2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organization :an empirical study, Journal of Quality Management, Vol.5, p 247-272

6- Ongori , Henry , (2009), Managing behind the scenes : A view point on employee empowerment , African Journal of Business management , Vol. (3), No. (1) .

الملاحق

اداتي البحث بصورتها النهائية

ت	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	اقوم بمتابعة المهام المفوضة دورياً					
٢	اكلف المدرسين ببعض المهام كتابياً.					
٣	احاول التخفيف من المركزية من خلال التكليف.					
٤	اثق بقدرات المدرسين على أداء المهام الموكلة لهم.					
٥	احاول تذليل الصعاب أمام الشخص المفوضة المهام له.					
٦	أخذ القرار حسب الموقف الذي يواجهني					
٧	أعطي فرصة للمدرسين لمناقشة قراراته .					
٨	أمتلك المعلومات الكافية عن المدرسة					
٩	أدرك ان تكنولوجيا المعلومات تسهم في تطوير المعرفة .					
١٠	أمتلك المعلومات الكافية عن المدرسة					
١١	أدرك ان تكنولوجيا المعلومات تسهم في تطوير المعرفة .					
١٢	أتعامل مع الأخطاء على أنها فرصة حقيقية للتعلم					
١٣	أقاسم المعلومات مع المدرسين من اجل انجاز العمل.					
١٤	أمتلك الخبرة الكافية التي تساعدني على أداء متطلبات عملي.					
١٥	أقيم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات					
١٦	أسعى لأشراك المدرسين في دورات تدريبية لتنمية العمل الجماعي.					
١٧	اعمل على تعزيز الثقة بيني وبين المدرسين					

١٧	أؤمن بأن المشاركة في اتخاذ القرارات هي فلسفة وليست أسلوباً لاتخاذ القرار				
١٩	أحترم القرارات المتخذة من قبل المدرسين في حالة تمكينهم.				
٢٠	أوفر فرص المشاركة الجماعية في تحديد الأهداف				
٢١	أوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات.				
٢٢	أعمل على تعزيز الثقة بينه وبين المدرسين				
٢٣	تستخدم مهارات التواصل غير اللفظي				
٢٤	تستخدم أسلوباً علمياً في حل مشكلات العمل.				
٢٥	توجه المدرسين بطريقة تناسب مكانتهم وتخصصاتهم				

مقياس التمكين الإداري

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
١	أسمح بأن أكون بديلاً لأداء عمل غيري					
٢	أقوم بمساعدة المدرسين الجدد من خلال خبراتي					
٣	أتحاور مع المدرسين عندما يتكلموا في عملهم					
٤	اهتم بإظهار نتائج عمل المدرسين أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه					
٥	أعمل بمبدأ الرقابة الذاتية في تنفيذ أعمال الإدارة المدرسية					
٦	أحافظ جاهداً على تطبيق معايير جودة التعليم					
٧	أطوع بإعمال إضافية لتطوير العمل دون مقابل					
٨	أحترم التعليمات انطلاقاً من احترامي لذاتي					
٩	أكمل عملي حتى بعد ساعات الدوام الرسمي					
١٠	أقبل نتائج العمل حتى التي لا توافق النتائج المرجوة					
١١	أسعى إلى حل مشاكل الطلبة والمدرسين					
١٢	أطبق التعليمات التي تصدر من الإشراف التربوي دون تدمير					
١٣	أقبل النقد البناء في العمل بصدق ورحب					
١٤	أسعى إلى نشر روح المودة في المدرسة					
١٥	أساهم دون تردد في إجراء المصالحة بين المدرسين إذ حصل نزاع بينهم					
١٦	أتكلم بكل سرور مع المدرسين الذين يختلفون معي في الرأي					

					١٧	اخبر المدرسين بما انوي عملة منعاً من إرباك العمل داخل المدرسة
					١٨	أخذ التدابير اللازمة لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في المدرسة
					١٩	أحرص على حل المشاكل بين المدرسين والطلبة بصورة ودية
					٢١	أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية
					٢٠	أرغب في المشاركة في لجان الجودة من أجل خدمة المدرسة
					٢٢	أمتعض حين يردني كلام سيء عن مدرستي
					٢٣	أتابع كافة جوانب التطوير العلمي خدمة لمدرستي
					٢٤	أحب الاطلاع على ما يجري من تطور علمي وثقافي
					٢٥	أتحدث عن المدرسة بإيجابية أمام الآخرين من خارج الأوساط التربوية