

الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين

سونيا الجمل و عارف العطاري*

تاريخ قبوله 2019/7/16

تاريخ تسلم البحث 2019/4/16

Cultural Intelligence of International School Principals and its Relation to the Organizational Citizenship Behavior of Teachers

Sonia AL Jamal and Aref Al Attari, Yarmouk University, Jordan.

Abstract: This study aimed at identifying the level of cultural intelligence among the principals of international schools in Amman Governorate and its relation to teachers' "organizational citizenship behavior", from the perspective of the teachers of these schools. The study used the descriptive method. A questionnaire consisting of (33) items covering the 'cultural intelligence' and another questionnaire for the 'organizational citizenship behavior' comprising 19 items were administered to a cluster sample of 494 teachers in 30 schools. The study found that both of the level of cultural intelligence among international school principals (3.96) and the level of teachers' practice of organizational citizenship behavior (3.41) were high. The results also showed a statistically significant positive relation between the level of cultural intelligence among international school principals and teachers' citizenship behavior in these schools. Cognitive and motivational cultural intelligence contributed statistically to predicting the behavior of organizational citizenship.

(Keywords: Cultural Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Principals of International Schools in Jordan, Teachers of International Schools in Jordan)

وتزداد الحاجة للكفايات الثقافية في المدارس بشكل عام وفي المدارس الدولية التي تطبق برامج أجنبية بشكل خاص. ويعد تنامي انتشار هذه المدارس في العالم من الظواهر التي جددت على الصعيد التربوي كتجسيد للعولمة وتدويل التعليم في موطنه (Soria & Troisi, 2014). ويأتي طلبه هذه المدارس من ثقافات فرعية مختلفة، ويوجد في الأردن حالياً حوالي (96) مدرسة يسمح لها بتطبيق برامج أجنبية (<http://www.moe.gov.jo/ar/node/22560>).

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من منظور معلمي تلك المدارس. وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع أداة الذكاء الثقافي التي تكونت من (33) فقرة، وأداة سلوك المواطنة التنظيمية التي تكونت من (19) فقرة على (494) معلماً ومعلمة في (30) مدرسة تم اختيارها بالطريقة العنقودية. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعان، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الثقافي (3.96)، والمتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية (3.41). كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس. كما أسهم الذكاء الثقافي المعرفي والداعي بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

(الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، سلوك المواطنة التنظيمية، مديرو المدارس الدولية في الأردن، معلمو المدارس الدولية في الأردن)

مقدمة: لا يعمل التعليم في فراغ، والمدرسة إن هي إلا مجتمع صغير، تتأثر بكل ما يحيط بها من ظروف اجتماعية واقتصادية وثقافية. وقد وجدت المدرسة لخدمة المجتمع الذي يقيمها ويقوم على رعايتها والإنفاق عليها، ولذلك لا بد أن تراعي تلك المؤسسة ثقافة المجتمع وهويته، كما أصبح على المربي أن يبدي أنماط "سلوك المواطنة التنظيمية" المرغوب فيها من حيث الحرص على خير المؤسسة ومصحتها والعمل الدؤوب على تقدمها. وقد أصبحت مجتمعات اليوم مجتمعات تعددية بدرجات متفاوتة. وأدت الهجرات والتغييرات الديموغرافية والسكانية الطوعية والقسرية إلى تلون المجتمعات بكل ألوان الطيف الثقافي. كما أدت الثورة الرقمية إلى الانتقال غير المسبوق وغير المحدود للأفكار عبر العالم الافتراضي، وأدى ذلك إلى تعددية المنظورات الفكرية التي يرى المرء من خلالها الأحداث، وإلى تعددية المنظومات القيمية التي تؤثر في اختيارات الإنسان وتفضيلاته. وبالمحصلة أصبحت مجتمعات اليوم متعددة الثقافات وحتى لو كانت هناك ثقافة واحدة فهناك ثقافات فرعية. وأصبح من خصائص القائد الناجح أن يكون على وعي بطبيعة الاختلاف بين البشر وبتقافة الآخرين، وقادراً على التعامل معها حتى لا يواجه الارتباك، وسوء الفهم، والإحراج، أو ضعف العلاقات. وهكذا أصبح مطلوباً من القائد اكتساب الكفايات الثقافية جنباً إلى جنب مع الكفايات الأدائية والتكنولوجية. وفي هذا السياق، ظهر مفهوم الذكاء الثقافي اللازم للإدارة الناجحة في هذا القرن.

* جامعة اليرموك - الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

ترتبط بين سلوك المواطنة التنظيمية ومداخل تنظيمية أخرى في مقدمتها العدالة التنظيمية، والرضا والولاء، والثقة، والالتزام والمشاركة، والقيادة، والثقافة، والفعالية، والموارد البشرية (Alhiti, 2014). ويرى طباطبائي وتاكوبو وليليون (Tabatabaei, Takapoo, Leilaeyoun, 2015) أن المواطنة التنظيمية تأخذ أشكالاً متنوعة تمتد إلى ما وراء المهام الرسمية للعاملين، مثل مساعدة الزملاء في العمل، والاندماج بفاعلية مع النشاطات التنظيمية، وحضور الوظائف التطوعية، وتجنب الصراعات غير الضرورية.

واعتمد الباحثان في الدراسة الحالية على النموذج الخماسي الذي يشمل: الإيثار (Altruism)، ويتضمن سلوكيات المساعدة مثل مساعدة العاملين الجدد ومساعدة الزملاء في إتمام أعمالهم المتراكمة (Maamary & Mansour, 2014; Al-Araydah, 2012)؛ والكياسة (Courtesy)، وهي محاولة الموظف تجنب إثارة المشكلات مع الآخرين وتقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء (Al-Araydah, 2012)؛ والروح الرياضية (Sportsmanship)، وتعني التحمل والتخلي بالصبر والتسامح تجاه المضايقات وإدخال الطاقة لإنجاز العمل (Al-Amiri, 2003)؛ والسلوك الحضاري (Civic Virtue) أو الفضائل المدنية وتشمل الحرص على حضور الاجتماعات وتأدية المهام غير الرسمية، والمحافظة على سمعة المنظمة (Khan, 2015)؛ والتفاني (Dedication)، وهو تجاوز الأداء المستوى المعروف أو المتوقع (Al-Sheemat, 2007).

ويحتاج القادة التربويون، خاصة في المدارس الدولية التي تتصف بتعدد الثقافات والثقافات الفرعية للذكاء الثقافي الذي يساعد على تحويل تحديات التعددية الثقافية إلى مواطن قوة بدلاً من أن تكون عوائق، وكذلك إلى سلوك المواطنة التنظيمية الذي أظهرت الدراسات دوره الإيجابي في تحسين الأداء التنظيمي (Organ et al, 2006)، ولكن البحث في هذين الموضوعين والعلاقة بينهما لا يزال في بداياته (Mannor, 2008). وتعتقد ماكوماس (McComas, 2015) أنه من المنطقي أن يرتبط الذكاء الثقافي بالمواطنة التنظيمية، إذ توجد دلائل ميدانية كثيرة على أن المواطنة التنظيمية من مؤشرات الفعالية التنظيمية، ولذلك يجدر القيام ببحوث لتقصي هذه العلاقة.

وقد قام كيونغ (Keung, 2011) بدراسة هدفت تقصي العلاقة بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية عند (193) من قادة المدارس الدولية من أنحاء العالم الذين أجابوا على مقياس الذكاء الثقافي واستبانة القيادة التحويلية متعددة العوامل. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية عند قادة المدارس الدولية، وأن الأبعاد الأربعة للذكاء الثقافي تتنبأ بشكل كبير في العوامل الخمسة للقيادة التحويلية.

وقد حظي "الذكاء الثقافي" منذ مطلع القرن الحالي باهتمام كبير من العلماء، وتم الربط بينه وبين مفاهيم إدارية من بينها سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) الذي يحظى هو الآخر باهتمام علماء الإدارة والتنظيم، وهو سلوك اجتهادي غير إلزامي يرجع القيام به للفرد نفسه، ولا يرتبط بصورة مباشرة بالنظام الرسمي، بل يتسم بالطوعية وحرية الاختيار (Mobaraki, 2017; Organ & Lingli, 1994).

ولم يعد ينظر للذكاء من المنظور الضيق، عندما كان يقاس بنسبة الذكاء حسب بينيه، والتي كانت تقتصر على قدرتي التواصل اللغوي والتفكير المنطقي الرياضي. فمنذ عام (1983) أشار جاردنر إلى "الذكاءات المتعددة": الذكاء اللغوي والذكاء المنطقي الرياضي والذكاء البصري المكاني والذكاء الجسمي-الحركي والذكاء الموسيقي والذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي، والذكاء الطبيعي. ولاحقاً ظهر الذكاء العاطفي، وأخيراً مع العولمة والتعددية الثقافية، جاء الذكاء الثقافي (Armstrong, 2008). وقد تكون الذكاء الثقافي في نسخته الأولى من مكونات ثلاثة هي: المكون المعرفي الذي يتمثل في فهم الفروق بين الثقافات والقدرة على تحليل العناصر الثقافية واستخدامها في السلوك الشخصي، والمكون ما وراء المعرفي وهو: القدرة على تنظيم الذات والتدبر في جوانب القوة والضعف وأنواع الاستراتيجيات التي يتبعها المرء، والمكون الانفعالي الذي يشير إلى قدرة الفرد على التعاطف وفهم مشاعر وأفكار الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة (Early & Maskawiski, 2004). وقد أضيف إليها لاحقاً المكون السلوكي، الذي يشير إلى القدرة على إبداء وعرض أنماط السلوك اللفظية وغير اللفظية المناسبة أثناء التفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة (Rocas, 2015; Ang, Dyne, Koh, Templer, Tay, & Chandraseekar, 2007). وقد أعاد "إيرلي وأنغ وفان داير" توزيع تلك الأبعاد لتتكون من أحد عشر بعداً فرعياً وهي: التخطيط، والوعي، والتدقيق والتي تندرج تحت الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، والمعرفة العامة والمعرفة السياقية ضمن الذكاء الثقافي المعرفي. أما الأبعاد الفرعية التي أدرجت تحت الذكاء الثقافي الدافعي/التحفيزي فهي: الدوافع الذاتية والدوافع الخارجية وضبط الكفاءة الذاتية، فيما أدرج ضمن الذكاء الثقافي السلوكي الأبعاد الفرعية: السلوك اللفظي، السلوك غير اللفظي والأفعال اللفظية. وأسفر هذا التوزيع عن بلورة مقياس الذكاء الثقافي الموسع (Silva, 2015) E-CQS.

أما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فرغم أنه وجد طريقه إلى أدبيات الإدارة في منتصف ثمانينات القرن الماضي، إلا أنه يعد سلوكاً بشرياً قديماً جداً للعمل التطوعي والمساعدة المتبادلة دون انتظار لأجر تدفع أو مكافآت رسمية، ولكن الباحثين أدركوا مدى أهمية هذا السلوك في تعزيز فعالية أداء المنظمة وأنه يعود عليها بالمنافع. كما فتحت الدراسات التي أجريت مؤخراً مجالات كثيرة

برامج أجنبية ودولية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمة، واستخدم مقياس الذكاء الثقافي للمديرين ومقياس لممارساتهم لنمط القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة التي تدرس برامج أجنبية ودولية جاءت مرتفعة ودرجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية جاءت مرتفعة أيضاً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة الذكاء الثقافي ودرجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وإلى متغير الخبرة، لصالح فئة الخبرة "عشر سنوات فأكثر" ومن "خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات".

وأجرى أميرخاني وكوكي وجامشيدها (Amirkhani, Koki & Jamshidiha, 2016) دراسة بعنوان "العلاقة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة العقيق في مدينة يزد الإيرانية"، تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (230) مديراً وموظفاً في شركات مدينة يزد. تم استخدام استبانة لقياس الذكاء الثقافي وأخرى لسلوك المواطنة التنظيمية. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية، فيما لم تكشف النتائج فروقاً دالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس.

وقامت المظفر (Al-Mothafar, 2017) بدراسة هدفت إلى التعرف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداة لقياس مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين، والثانية لقياس مستوى المناخ التنظيمي. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري تلك المدارس كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري تلك المدارس ومستوى المناخ التنظيمي السائد فيها، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري تلك المدارس تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة أقل من خمس سنوات.

وفي دراسة الروسان (Al-Rousan, 2017) المعنونة بـ " القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة الزرقاء في الأردن"، تم اختيار عينة طبقية شملت (414) معلماً ومعلمة. وأشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، يليه نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة، وأن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى الحراشة والخريشا (Al-Harhsha & Al-Khuraisha, 2012) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وأثر المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (206) من العاملين. أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة الولاء التنظيمي متوسطة. كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، فيما لم تكشف النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن الدراسات التي تعلقت بالذكاء الثقافي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة أجراها ماكوماس (McComas, 2015) لتوضيح العلاقة بين الذكاء الثقافي للقائد وسلوك المواطنة التنظيمية على عينة بلغت (30) مجموعة عمل متعددة الثقافات، تم اختيارها باستخدام طريقة كرة الثلج، شملت الثقافات الكونفوشوسية الآسيوية وأوروبا الشرقية والألمانية وأمريكا اللاتينية وجنوب الصحراء الأفريقية. وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك الأمر بالنسبة للذكاء الثقافي السلوكي، إذ توجد علاقة دالة إحصائية بينه وبين سلوك المواطنة التنظيمية. فيما لم تكشف النتائج علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الثقافي الدافعي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الثقافي المعرفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرت الزبيدين (Al-Zaideen, 2016) دراسة للتعرف إلى مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس الدولية في مدينة الرياض وعلاقته بإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (361) معلماً ومعلمة، واستخدمت مقياساً للذكاء الثقافي للمديرين ومقياساً لمستوى إدارتهم للتغيير في مدارسهم. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس الدولية كان مرتفعاً، وأن مستوى إدارة التغيير لهؤلاء المديرين كان مرتفعاً أيضاً، من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس الدولية ومستوى إدارتهم للتغيير. وكان هناك فرق ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس في مستوى الذكاء الثقافي لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في المجال ما وراء المعرفي والمعرفي لصالح فئات الدراسات العليا.

وقامت الريان (AL-Rayan, 2016) بدراسة للتعرف إلى درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس

التي ربطت بين المفهومين، غير أنها تتميز بأنها تطبق في المدارس الدولية التي تطبق مناهج أجنبية في الأردن.

مشكلة الدراسة

في ظل تنامي تعدد الثقافات الفرعية، خاصة في بعض البيئات ذات التعددية الديموغرافية، مثل المدارس الدولية التي تطبق برامج أجنبية، وفي ضوء تعدد المنظورات الثقافية والمنظومات القيمية الناجمة عن الثورة الرقمية، تبرز أهمية الذكاء الثقافي لمديري المدارس وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية لمعلميها، وهو ما تتناوله الدراسة الحالية. إلا أن الاهتمام بالذكاء الثقافي في أدبيات الإدارة التربوية العربية ضئيل، إذ لم يعثر الباحثان سوى على دراسة واحدة أجريت في الأردن حول الذكاء الثقافي لمديري المدارس الدولية (Al-Rayan, 2016)، وعدد قليل جداً من الدراسات التي أجريت في بعض الدول العربية (Al-Mothafar, 2017). كذلك لم يحظ "سلوك المواطنة التنظيمية" باهتمام كاف في أدبيات الإدارة التربوية العربية. أما الدراسات التي ربطت بين الذكاء الثقافي والمواطنة التنظيمية فهي أقل بكثير، ولم يجد الباحثان في الأدبيات العربية أي دراسة من هذا النوع، من هنا كان إجراء هذه الدراسة حول الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في الأردن وصلته بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس؟
- 2- ما درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الدولية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ($\alpha=0.05$) بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس؟
- 4- ما القدرة التنبؤية للذكاء الثقافي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الدولية في محافظة عمان؟

أهمية الدراسة

يأمل الباحثان على المستوى النظري، أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدب النظري الخاص بالذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بين المفهومين في المؤسسة التربوية. وقد توفر الدراسة منطلقاً لدراسات يقوم بها باحثون آخرون.

أما الأهمية العملية، فمن المؤمل أن تقدم الدراسة الحالية فائدة عملية لموقعها المباشر وهو المدارس الدولية، وذلك بجعل المديرين والمعلمين أكثر قدرة على مراعاة الجانب الثقافي في ممارساتهم وأكثر نجاحاً في البيئات المتعددة الثقافات. وقد تفيد

وأجرت الجعيثي (Al-Juaiti, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة واستخدمت الباحثة استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، وإلى وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجنس، لصالح الإناث، فيما لم توجد فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت عالية جداً، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً لدرجة ممارسة العينة لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، لصالح الإناث، وكذلك إلى متغير سنوات الخدمة (ما عدا بعد الكياسة) تعزى للأقل خدمة، بينما لم توجد فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما بينت النتائج وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفنا دراسة أفيلا (Avila, 2018) للكشف عن دور الذكاء الثقافي في المسيرة القيادية لقادة كلية المجتمع اللاتينية في كاليفورنيا، ومعرفة مدى استخدام هؤلاء المسؤولين استراتيجيات الذكاء الثقافي. تم إجراء مقابلات مع (10) مدراء من قادة كلية المجتمع اللاتينية في كاليفورنيا. وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء الثقافي يسمح لقادة كلية المجتمع بالتخلي عن الأفكار والسلوكيات المسبقة، وتجعلهم على دراية بالتحديات، وتساعد القائد على الوصول إلى أعلى إمكاناته، وأن التكيف مع الثقافة التنظيمية للمؤسسات يسمح لمشرفي كلية المجتمع اللاتينية بأن يكونوا ناجحين، وأن التفاعل بين الجنس والهوية الثقافية يؤثر على كيفية قيادة المسؤولين، وأن الفعالية الذاتية تلعب دوراً في القيادة الفعالة لمديري كلية المجتمع اللاتينية.

يظهر الأدب النظري والدراسات السابقة التي تم عرضها، أن موضوع الذكاء الثقافي لا يزال موضوعاً حديثاً في أدبيات الإدارة التربوية وخاصة في المؤسسات التعليمية العربية. وقد تم تقصي علاقة هذا المفهوم بمفاهيم أخرى كثيرة من بينها القيادة الأخلاقية والتحويلية والتكيف والتوافق الاجتماعي، وفعالية الأداء في مجتمع متعدد الثقافات. ومن بين المفاهيم التي ارتبط بها مفهوم "سلوك المواطنة التنظيمية". ولكن الباحثين لم يعثروا على أي بحث باللغة العربية يربط بين المفهومين، بينما وجدنا دراستين أجنبيتين حول الموضوع، لكن عينة الدراسة كانت في شركات ومجموعات عمل مختلفة، وليست في البيئة التربوية. وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للذكاء الثقافي كعامل مهم في إدارة المنظمات المعاصرة، كما تلتقي مع دراسات أخرى في تناولها لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وتلتقي مع الدراسات القليلة

- سلوك المواطنة التنظيمية: فيتمثل في خمسة مجالات: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري والتفاني. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم في المدارس الدولية من خلال استجابته على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية المعد لهذا الغرض.
- المدارس الدولية في الأردن هي تلك المدارس التي حصلت على موافقة بتطبيق برامج تعليمية أجنبية ودولية، والتي تقوم على تعليم الطلبة الأردنيين وغير الأردنيين من مختلف الجنسيات، وفق مناهج وكتب غير أردنية يتم اعتمادها من وزارة التربية والتعليم الأردنية (وزارة التربية والتعليم، إدارة التعليم الخاص).

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة ووصفها وتحليلها استناداً لمعلومات مستقاة من الميدان. وهو أكثر المناهج البحثية استخداماً وملاءمة لبحوث الإدارة التربوية.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الدولية في العاصمة الأردنية عمان، والبالغ عددها (96) مدرسة، فيها (1050) معلماً ومعلمة. تم اختيار عينة عنقودية من (30) مدرسة من المدارس الدولية في عمان تضم (494) معلماً ومعلمة، أي بنسبة (47%) من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (473) استبانة.

أداتا الدراسة

أولاً: استبانة الذكاء الثقافي

قام الباحثان بترجمة الأداة الأولى التي تتعلق بالذكاء الثقافي، وهي استبانة الذكاء الثقافي الموسع ((Van Dyne, 2012). تكونت الاستبانة من (37) فقرة موزعة على (11) بعداً فرعياً ضمن أربعة أبعاد رئيسية، هي: المعرفي، وما وراء المعرفي، والدافعي، والسلوكي. وقد تمت ترجمة المقياس إلى العربية من الباحثين كل على حدة، ثم تم التحقق من درجة الاتفاق بينهما. كما أعاد الباحثان الترجمة من العربية للإنجليزية. وبذلك تم التأكد من الدقة اللغوية للترجمة.

وقد أورد أنغ وفن داين وركوستوهل (Ang, Van Dyne, 2015 & Rockstuhl) معاملات صدق بناء عالية للاستبانة بأبعادها الأربعة الرئيسية باستخدام التحليل العاملي الرئيسي والتوكيدي، حيث تبين وجود العوامل الأربع ذاتها في كوريا الجنوبية وسنغافورة وتركيا والولايات المتحدة. كما أوردت تلك الدراسات معاملات اتساق داخلي مقبولة. بعد تطبيقه على عينة من مكونة من (286) فرداً في (30) بلداً.

في تصميم برامج تدريبية لزيادة الوعي الثقافي والحساسية الثقافية. كما قد تنفيذ نتائج الدراسة الحالية المؤسسات التعليمية والمنظمات بشكل أعم؛ إذ تتسم مدارس ومؤسسات ومنظمات اليوم بدرجات متباينة من التنوع الثقافي. ومن ناحية أخرى فالمجتمع اليوم يتوقع الكثير من المؤسسة التربوية، وأصبح على المديرين والقادة والمربين والعاملين في تلك المنظمات أن يظهروا قدرًا عاليًا من الوعي الثقافي وأن يكتسبوا قدرًا كبيرًا من الكفايات الثقافية من جهة، وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.

حدود الدراسة

- طبقت الدراسة الحالية على عينة من معلمي المدارس الدولية التي تقوم بتطبيق برامج تعليمية أجنبية ودولية في محافظة عمان خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2018/2019).
- كما اقتصر على تعرف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس والعلاقة بينهما.

التعريفات الاجرائية

- الذكاء الثقافي: هو قدرة المدير في المدرسة الدولية في الأردن على التعامل مع الظروف والمواقف الثقافية بفاعلية والتمكن من إقامة علاقات إيجابية فاعلة مع العاملين والطلبة القادمين من ثقافات وثقافات فرعية متباينة، ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة من استجابة معلميه على فقرات مقياس الذكاء الثقافي الموسع (E-CQ) المستخدم في الدراسة الحالية.
- الذكاء الثقافي المعرفي: هو الذكاء المتعلق بمعتقدات وتقاليد ومحظورات الثقافة الأجنبية، ويقاس من خلال الدرجة على الفقرات الخاصة به في استبانة الذكاء الثقافي.
- الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي: هو التفكير بالمعرفة والإدراك الثقافي والقدرة على ضبط العمليات الفكرية من خلال استراتيجيات التخطيط والتنظيم والمراقبة والتدبير في الأعمال والمهام واختيار وتوظيف الاستراتيجية الأنسب للموقف عبر الثقافي. ويقاس في الدراسة الحالية من خلال الدرجة على الفقرات الخاصة به في استبانة الذكاء الثقافي.
- الذكاء الدافعي/الانفعالي: هو القدرة على التكيف مع الثقافات الجديدة والتغلب على المعوقات والصعوبات التي يواجهها هذا التكيف. ويقاس في الدراسة الحالية من خلال الدرجة على الفقرات الخاصة به في استبانة الذكاء الثقافي.
- الذكاء السلوكي هو الطريقة التي يظهر من خلالها تفهم الآخر؛ كالطريقة التي يحيي أو يسلم بها أو يستقبل بها الضيوف أو الزملاء. ويقاس في الدراسة الحالية من خلال الدرجة على الفقرات الخاصة به في استبانة الذكاء الثقافي.

وأية تعديلات يرونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تقرر حذف فقرة واحدة لتداخلها مع فقرات أخرى، وبذلك أصبح عدد الفقرات (19) فقرة.

ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (50) معلماً ومعلمة، بعدها تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، كما تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات الدراسة الحالية.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

سلوك المواطنة التنظيمية		
الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	البعد
0.74	0.86	الإيثار
0.83	0.89	الكمياسة
0.78	0.88	الروح الرياضية
0.82	0.86	السلوك الحضاري
0.65	0.90	التفاني
0.92	0.91	سلوك المواطنة التنظيمية ككل

التصحيح

تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة). وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. وقد تم اعتماد التصنيف الآتي لأغراض تحليل النتائج: من (1.00-2.33) قليلة؛ من (2.34-3.67) متوسطة؛ ومن (3.68-5.00) كبيرة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الرئيسية

- 1- الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية.
- 2- سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي لمدارس الدولية.

ثانياً: المتغيرات الثانوية

1. الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى)

صدق الاستبانة

للتأكد من صدق الاستبانة في الدراسة الحالية؛ عرضت على اثني عشر محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس ومناهج وأساليب تدريس التربية الاجتماعية والوطنية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وذلك لتقدير ملاءمة الفقرات وانتمائها لأبعاد الاستبانة، ومدى ملاءمة الصياغة اللغوية وأية تعديلات يرونها مناسبة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، من تعديل على بعض الفقرات، وحذف وإضافة بعض الفقرات، وتحديداً، تم حذف ثلاث فقرات بناءً على ملاحظات معظم المحكمين.

ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين، على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (50) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. والجدول رقم (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وثبات إعادة للأبعاد والأداة ككل. واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

الذكاء الثقافي		
الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	البعد
0.94	0.93	الذكاء ما وراء المعرفي
0.94	0.96	ذكاء ثقافي معرفي
0.91	0.94	السلوكي
0.95	0.95	الدافعي
0.97	0.96	الذكاء الثقافي ككل

ثانياً: استبانة سلوك المواطنة التنظيمية

تم تطوير استبانة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة (Al-Amiri, 2003; Al-Maayat, 2005; Al-Rousan, 2017; Araydah, 2012)

صدق الاستبانة

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على اثني عشر محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس ومناهج وأساليب تدريس التربية الاجتماعية والوطنية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وذلك لتقدير درجة ملاءمة الفقرات وانتمائها لأبعاد الاستبانة، ومدى ملاءمة الصياغة اللغوية

2. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا)
 للإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان من منظور المعلمين في تلك المدارس، والجدول (3) يوضح ذلك.

النتائج ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان من منظور المعلمين في تلك المدارس ومناقشتها؟

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان من منظور المعلمين في تلك المدارس مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	.813	3.98	المعرفي
مرتفع	.802	3.95	ما وراء المعرفي
مرتفع	.843	3.95	السلوكي
مرتفع	.793	3.95	الدفاعي
مرتفع	.757	3.96	الذكاء الثقافي ككل

والتقاليد الأردنية التي تؤكد على احترام التنوع والتعدد والانفتاح على الثقافات الأخرى والتعايش معها. وربما يعزى أيضاً إلى أن المديرين يمتلكون القدرة على استخدام الأساليب التعبيرية اللفظية وغير اللفظية، ويمتلكون الوعي والإدراك الذي يمكنهم من التفاعل مع الثقافات الأخرى. وبالتالي ربما قد لمس المديرون أهمية استخدام هذا النوع من الكفايات في تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة (AL-Rayan, 2016; Zaideen, 2016; (Al-Mothafar,2017

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.95-3.98)، حيث جاء الذكاء المعرفي في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.98)، بينما جاء الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، والسلوكي، والدفاعي في المرتبة الأخيرة ووسط حسابي بلغ (3.95). وبلغ المتوسط الحسابي للذكاء الثقافي ككل (3.96)، أي أن جميع المتوسطات جاءت مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى الخبرة التي يمتلكها مديرو المدارس الدولية لوجودهم في بيئة متنوعة ثقافياً؛ وممارستهم لمهارات الذكاء الثقافي بسبب التعامل اليومي والتفاعل المستمر مع أشخاص من ثقافات متنوعة. وقد يعود ذلك إلى التنشئة الأسرية والاجتماعية والتمسك بالعادات

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الذكاء الثقافي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يظهر مديري فهما للقيم الثقافية والسلوكيات المتباينة.	4.18	.891
21	يستخدم مدير مدرستي عبارات الترحيب والود التي تناسب السياق الثقافي.	4.10	.965
3	يظهر مديري فهما لشبكة العلاقات الاجتماعية وأدوار الجنسين.	4.05	.952
12	يركز مدير مدرستي على الانجاز عندما يتفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.	4.05	.912
33	يثق مدير مدرستي من أنه يستطيع أن يتفاعل مع أفراد من ثقافات أخرى.	4.04	.950
4	يمكن لمدير مدرستي تفهم وجهات النظر المتباينة ذات الصلة بالخلفيات الثقافية.	4.04	.931
31	يثق مدير مدرستي من استطاعته النجاح في التعامل مع الظروف المعيشية في ثقافات مختلفة.	4.03	.925
22	يقوم مدير مدرستي بالحركات الجسدية المناسبة عند التفاعل مع أشخاص من ثقافات أخرى.	4.02	.956

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	يظهر مدير مدرستي فهما لأوجه التشابه والاختلاف بين الأنظمة القانونية والاقتصادية والسياسية في الثقافات المتباينة.	4.02	.915
30	يقدر مدير مدرستي السمعة التي سيكتسبها من تطوير الشبكات والاتصالات العالمية نتيجة عمله في بيئة متعددة الثقافات.	3.99	.941
32	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على التعامل مع الضغوط الناجمة عن التعامل مع أفراد من ثقافات متباينة.	3.98	.960
11	يتبع مدير مدرستي خطط عمل قبل التفاعل مع الناس من ثقافة مختلفة.	3.98	.993
6	يمكن لمدير مدرستي فهم أساليب القيادة عبر الأوضاع الثقافية المتباينة.	3.98	.930
20	ينوع مديري في تصرفاته اللفظية (اللكنة ونغمة الصوت، ومعدل الكلام) لتناسب مع السياقات الثقافية المحددة.	3.97	1.016
16	يحرص مدير مدرستي على إثراء ثقافته عبر تفاعله مع أشخاص من ثقافات أخرى.	3.97	.978
17	يتحقق مدير مدرستي من دقة معرفته الثقافية خلال التفاعلات بين الثقافات.	3.95	.928
27	يفيد مدير مدرستي من التعامل مع الثقافات الجديدة.	3.95	.924
15	يعي مدير مدرستي بكيفية تأثير ثقافة الآخرين على أفكارهم ومشاعرهم وأفعالهم.	3.94	.982
25	يراعي مديري الخلفيات الثقافية عندما يطلب منهم شيئا.	3.94	.966
18	يُحدّث مدير مدرستي معرفته الثقافية للإفادة من ذلك في الحد من سوء فهم الثقافات الأخرى.	3.94	.952
7	يشعر المتعاملون مع مدير مدرستي من أبناء الثقافات المتباينة بالارتياح.	3.94	.948
8	يستخدم مدير مدرستي استراتيجيات التفاوض الفعالة عبر الثقافات المتباينة.	3.93	1.013
29	يعتقد مدير مدرستي أنه يستفيد كثيرا من العيش أو العمل في ثقافة مختلفة.	3.92	.921
13	يراعي مدير مدرستي أن ثقافته تؤثر على تفاعلاته مع أشخاص من ثقافات مختلفة.	3.92	.902
19	يغير مدير مدرستي طريقته في التوقف عن الحديث أو السكوت بما يلائم المواقف الثقافية المتباينة.	3.91	1.045
24	يتصرف مدير مدرستي بطريقة تراعي الثقافات الأخرى عند اختلاف وجهات النظر.	3.91	.997
10	يستطيع مديري التعامل بفاعلية مع الصراع في الثقافات المتباينة.	3.90	.970
9	يستخدم مدير مدرستي أساليب مختلفة لتحفيز الناس عبر الثقافات المتباينة.	3.89	1.046
14	يدرك مديري كيفية تأثر وضع ما بأبعاد ثقافية محددة.	3.89	.953
26	يستمتع مديري بالتفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة	3.89	.938
5	باستطاعة مديري التحدث وفهم العديد من اللغات.	3.86	1.035
28	يفضل مديري العمل مع مجموعات من أشخاص لديهم خلفية ثقافية مختلفة (وليست مماثلة لثقافته).	3.84	.961
23	يغير مديري الطريقة التي يحيي بها الآخرين (المصافحة، الانحناء، طريقة الاجلال والاكبار) عندما يكون في سياقات ثقافية متنوعة.	3.81	1.087

والعشرين" يغير مدير مدرستي الطريقة التي يحيي بها الآخرين (المصافحة، الانحناء، طريقة الاجلال والاكبار) عندما يكون في سياقات ثقافية متنوعة" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.087).

أظهرت النتائج في جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الذكاء الثقافي تراوحت بين (3.81-4.18). وجاءت الفقرة الأولى "يظهر مدير مدرستي فهما للقيم الثقافية والسلوكيات المتباينة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.891)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة

يوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الدولية في محافظة عمان من منظور المعلمين في تلك المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الدولية في محافظة عمان من منظور المعلمين في تلك المدارس ومناقشتها؟

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	.612	4.52	التفاني
مرتفع	.677	4.42	القياسية
مرتفع	.686	4.39	السلوك الحضاري
مرتفع	.728	4.22	الروح الرياضية
مرتفع	.791	4.05	الإيثار
مرتفع	.596	4.31	المواطنة ككل

المعلمين يدركون بشكل كاف أهمية الاستجابة لتوجهات المديرين من أجل انتظام العمل، فتزداد نسبة ممارستهم لمثل هذا السلوك، أو لأن العلاقات متينة بين المعلمين، وحرصهم على تحقيق تقدير أداء ممتاز في مدارسهم نتيجة قيامهم بأعمال ومهام إضافية. كما أن حرص الإدارات في تلك المدارس على مشاركة معلمهم في الاجتماعات المدرسية ووجود أوقات فراغ أثناء الدوام، يشجع على التحوار وحل المشكلات وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وحاجة المعلمين إلى تحقيق الإنجاز وتحقيق الذات من أجل إشباع حاجاتهم، مما يجعلهم على قدر من الإحساس بالمسؤولية تجاه عملهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات السابقة (Al-Harahsha & Al-Juaiti, 2017; Al-Rousan 2017; Al-Khuraisha, 2012)، التي أظهرت مستوى ممارسة متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.05-4.52)، حيث جاء بعد التفاني في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.52)، بينما جاء الإيثار في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05). وبلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية ككل (4.31)، أي أن جميع المتوسطات جاءت مرتفعة؛ وقد يعزى ذلك إلى القيم والأعراف المنبثقة عن الثقافة الإسلامية التي تركز على القيم والأخلاق وتطبيقها في مجال العمل، والأجواء السائدة في العمل التي تعزز ولاء المعلمين لمدارسهم والتزامهم العالي تجاه تحسين وتطوير عملهم وعدم الاكتفاء بالمهام الروتينية. وربما يعود أيضاً إلى وجود درجة عالية من التفاهم بين المعلمين من جهة وبين المعلمين والإدارة من جهة أخرى، ومراعاة المديرين لظروف المعلمين، والثقة المتبادلة بينهم. وقد يعود إلى الظروف المادية التي يمتاز بها معلمو المدارس الدولية التي قد تجعل المعلم يتحمل أعباء العمل وممارسة سلوكيات إيجابية غير رسمية. وربما يعزى أيضاً إلى حرص الإدارات في تلك المدارس على تعزيز العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وربما لأن

ويبين الجدول (6) أوساط فقرات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً:

جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
52	ألتزم بتعليمات المدرسة وأنظمتها حتى في حال عدم تواجد الرقابة الإدارية علي.	4.62	.682
39	أحترم خصوصية زملائي .	4.52	.765
49	أدافع عن سمعة مدرستي عندما ينتقدها الآخرون.	4.49	.768
51	أهتم بتوجهات رؤسائي في العمل.	4.49	.742
50	أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل الموكولة إلي.	4.46	.775
40	أهتم بحقوق زملائي الوظيفية.	4.45	.807
43	أتجنب تصيد أخطاء العاملين في المدرسة.	4.36	.901

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
41	أتشاور مع الزملاء عند اتخاذي أي قرار قد يؤثر عليهم أو بهمهم.	4.36	.826
47	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدتها المدرسة أو الإدارة التعليمية.	4.38	.822
38	أزود زملائي بما لدي من معارف ومهارات تساعدهم على أداء عملهم.	4.34	.821
35	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى وإن لم يطلب مني ذلك.	4.33	.808
34	أقوم بأداء عمل زملائي في حال تغيبهم.	4.31	.850
48	أبذل قصارى جهدي لتعليم نفسي وتحسين مهاراتي، حتى لو على نفقتي الخاصة.	4.42	.807
46	أحرص على متابعة جميع أنشطة المدرسة متابعا باهتمام كل ما يصدر عنها.	4.27	.922
42	أبتعد عن أسلوب الشكوى في التعامل مع مشكلات العمل.	4.23	.929
44	أتسامح عن أي إساءة شخصية ، وأتجنب لوم الآخرين.	4.17	.927
45	أظهر المجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	4.12	.947
36	أستقطع وقتا إضافيا خارج الوقت الرسمي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل.	3.89	1.062
37	أتطوع لتقديم نشاطات إضافية للتلاميذ خارج أوقات العمل الرسمي.	3.68	1.225

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟ ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس

ما وراء المعرفي	المعرفي	السلوكي	الدافعي	الذكاء الثقافي ككل
معامل الارتباط	0.381**	0.442**	0.445**	0.456**
معامل الارتباط	0.323**	0.397**	0.413**	0.404**
معامل الارتباط	0.361**	0.413**	0.433**	0.435**
معامل الارتباط	0.381**	0.415**	0.423**	0.430**
معامل الارتباط	0.339**	0.406**	0.438**	0.415**
معامل الارتباط	0.424**	0.491**	0.508**	0.508**

يتبين من الجدول (7) وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس العالمية في محافظة عمان، وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين يؤهلهم إلى التفاعل الإيجابي مع المعلمين، فيكونون لهم بمثابة قدوة، مما يزيد من ثقتهم، ويدفعهم إلى ممارسة سلوكيات طوعية. كما أن المدير الذي يتسم بالذكاء الثقافي يهتم بالاختلافات العرقية والثقافية ويقدرها ويراعي احتياجاتها ويحترم مشاعرهم ويحل مشكلاتهم ويحرص على كسب صداقتهم. بالتالي يؤدي ذلك إلى شعور المعلمين بالرضا ونشر سلوكيات طوعية لديهم. كما يعزى إلى أن الذكاء الثقافي وممارسة المدير للكفايات الثقافية واحترامه للتنوع الثقافي يقلل من الحواجز

بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس العالمية في محافظة عمان، وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين يؤهلهم إلى التفاعل الإيجابي مع المعلمين، فيكونون لهم بمثابة قدوة، مما يزيد من ثقتهم، ويدفعهم إلى

ممارسة الكفايات الثقافية المنبثقة من الذكاء الثقافي ينتقل بالضرورة إلى العاملين. بل ويصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المدرسة. وبهذا يرتقي سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

نتائج السؤال الرابع: ما القدرة التنبؤية للذكاء الثقافي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان؟ ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر الذكاء الثقافي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما هو مبين في الجدول (8).

بينه وبين المعلمين والعاملين عمومًا، ويحسن من جودة الخدمات في المؤسسة. كما يمكن المعلمين من فهم أفضل لاحتياجات الأفراد المختلفين ثقافيًا عنهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Amirkhani, Koki & Jamshidiha, 2016; McComas, 2015). كما تجد هذه النتيجة تأييداً لها في أدبيات الذكاء الثقافي والكفايات الثقافية بشكل عام في معظم المجالات الخدمية (Egan & Hansuvadha & Slater, 2012; Bendick, 2008) حيث أشارت تلك الدراسات أيضاً إلى أن

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر الذكاء الثقافي على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير التابع	المتنبئات	المعامل B	الارتباط المتعدد	التباين المفسر R ²	R ²	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
سلوك المواطنة	الذكاء الدافعي	.241	.508	.258	.258	163.655	.000
	الذكاء المعرفي	.170	.525	.275	.017	89.221	.000

يتبين من الجدول (8) أن الذكاء الثقافي الدافعي والذكاء الثقافي المعرفي فسرا معاً حوالي (27.5%) من التباين بسلوك المواطنة التنظيمية، فقد فسر الذكاء الثقافي الدافعي (25.8%) من التباين، وبذلك يكون قد أسهم بشكل دال إحصائياً ($\alpha=0.001$) في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. كما أضاف عامل الذكاء الثقافي المعرفي (1.7%) من التباين، وبذلك يكون قد أسهم بشكل دال إحصائياً ($\alpha=0.001$) في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. أما الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، والذكاء الثقافي السلوكي فلم يسهما بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. ولعل ذلك يعزى إلى أن تركيز مديري المدارس الدولية في الجانب المعرفي على الإنجاز وعلى مشاعر الآخرين وتنويعهم لتصرفاتهم وحديثهم بما يتناسب مع السياق الثقافي عند التفاعل مع الآخرين، وتصرفهم بطريقة تراعي الخلفيات الثقافية عند اختلاف وجهات النظر، يسهم بشكل أو بآخر ويؤثر بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أنج وآخرين (Ang, et al, 2007) ودراسة كيونغ (Keung, 2011).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- التدريب من أجل الحفاظ على مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية بتقديم التعزيز لهم على هذا المستوى من خلال تعيين مثل هؤلاء المديرين في مناصب قيادية هامة في وزارة التربية والتعليم.
- تفعيل معيار يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية ضمن تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين لإشعار المعلمين بأن سلوكهم التطوعي موضع اهتمام وتقدير.
- اشتراط التميز في الذكاء الثقافي للمتقدمين إلى وظيفة مدير للمدارس.

كما أن اكتساب مديري المدارس الدولية لمهارات الذكاء الثقافي التحفيزي من استمتاع بالتعامل مع الثقافات المختلفة والإفادة منها وتقدير السمعة التي تنشأ من تطويرهم لشبكات الاتصالات العالمية نتيجة عملهم في بيئة متعددة الثقافات وامتلاكهم القدرة على التعامل مع الضغوط الناجمة عن ذلك وثقتهم بكل ما سبق يدفع المعلمين الذين يتعاملون معهم إلى مزيد من سلوكيات وأدوار إضافية تتماشى مع مهارات مديريهم وتنسجم معها لتحقيق الفاعلية والارتقاء بالمنظمة التي يعملون بها.

References

- Ang, S. , Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effect on cultural judgment and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Dyne, L., & Rockstuhl, I. (2015). Cultural intelligence, In: Michele J. Gelfand, Chi-yueChiu, & Ying-yiHong (Eds.). *Handbook of advances in culture and psychology*, Oxford: Oxford University Press.
- Amirkhan, A., Koki, M., & Jamshidiha, M. (2016). The relationship between cultural intelligence and organizational citizenship behavior in Aqiq Tile Employees in Yazd. *Journal of Accounting, Financial and Economic Sciences*, 2(1), 10-17.
- Al-Amiri, A. (2003). Determinants and effects of the behavior of organizational citizenship in organizations, *Journal of King Abdul Aziz University*, 17(2), 67-83.
- Al-Araydah, R. (2012). *Ethical leadership level for directors of government high schools in Amman and its relationship to the level of practice of organizational citizenship from the teachers' perspectivem*, Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Harashsha, M & Al-Khuraisha, M. (2012). Degree of practice of organizational citizenship behavior and its relationship to organizational loyalty among workers in the directorates of education in Mafrq Governorate, *Mu'tah Research and Studies*, 27(2), 57-78.
- Al-Juaithi, Kh. (2017). *The degree of principals' practice of ethical leadership and their relation to the behavior of organizational citizenship among their teachers*, Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Al-Maayta,A.(2005). *The degree of the practice of Jordanian secondary school principals in organizational justice and its relation to the behavior of the organizational citizenship of their teachers*, Ph.D. Dissertation, Amman Arab University, Jordan.
- Al-Mothafar, M. (2017). *Cultural intelligence among high school principals in Karbala Governorate in Iraq and its relation to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers*, MA Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Rayan, N. (2016). *The degree of cultural intelligence of Jordanian private school principals studying foreign and international programs in Amman Governorate and their relationship to the degree of managers' practice of transformational leadership styles from the point of view of teachers*, MA Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Rousan, E. (2017). Transformational leadership and reciprocal leadership among public school principals and their relation to the behavior of organizational citizenship of teachers, *International Specialized Educational Journal*, 6(12), 166-181.
- Al-Sheemat, Kh. (2007). *Organizational citizenship behavior among high school teachers in Jordan and their relation to their functional performance*, Ph.D. Dissertation, Amman Arab University, Jordan.
- Al-Zahrani, M. (2007). *Organizational citizenship behavior among teachers of general government schools for boys in Jeddah from the point of view of the principals and teachers of these schools*, Master Thesis, Umm Al Qura University, Saudi Arabia.
- Armstrong, Th. (2008). *Multiple intelligence in the classroom*. 3rd ed., ASCD, Alexandria: Virginia, USA.
- Avila, P., (2018). *Latina community college leaders and the role cultural intelligence plays in their leadership*, PhD. Dissertation, Brandman University.
- Early, P., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 83(2), 139-146
- Egan, M, & Bendick, M. (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence, *Academy of Management Learning and Education*, 7(3), 387-393.

- Hansuvadha, N., & Slater, C. (2012). Culturally competent school leaders: The individual and the system, *The Educational Forum*, 76(2), 174-189.
- Keung, E. (2011). *What factors of cultural intelligence predict transformational leadership: A study of international school leaders*. Ph.D. Dissertation, Liberty University, Lynchburg: VA.
- Khan, S., & Rashid, M. (2015). The mediating effect of organization commitment in the organization culture, leadership and organization justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academics in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences*, 1(2), 334-352.
- Maamary, H. & Mansour, Z. (2014). Organizational citizenship behavior as a tool for organizational effectiveness in modern organizations, *Journal of Human and Social Sciences*, 14. 43-54.
- Mannor, M. (2008). Top executives and global leadership. In: Ang, S. & VanDyne. L (Eds), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* . Armonk, NY: M.E.Sharp.
- McComas, A. (2015). *The relationship of a leaders cultural intelligence to organizational citizenship behaviors in a multicultural work group*, Ph.D. Dissertation, Indiana Wesleyan University.
- Mobaraki, N. (2017). *Organizational citizenship approach for teachers of intermediate education: An empirical study of the mediators of boushkroun municipality*, Master Thesis, University of Mohamed Khader, Algeria.
- Organ, D., & Lingle, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*. 135(3), 339-350.
- Organ, D., Podsakoff, M., & Mackenzie, S. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *Personnel Psychology*, 59(2), 484-487.
- Silva, F. (2015). *Psychometric properties of the expanded cultural intelligence scale in South African context*, Master Thesis, University of Pretoria.
- Soria, K., & Troisi, J. (2014) Internationalization at home alternatives to study abroad: Implications for students' development of global, international, and intercultural competencies, *Journal of Studies in International Education*, 18(3), 261–280.
- Tabatabaei, N. Takapoo, F., & Leilaeyoun, A. (2015). The effects of job satisfaction on organizational citizenship behavior, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 155-165.
- Taha, M. (2006). *Human intelligence: Contemporary trends and monetary issues*, Kuwait: National Council for Culture, Arts and Letters.