



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

سلوك المواطنة التنظيمية
في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

**Organization Citizenship Behavior
at Hebron Northern and Central Directorates of Education**

إعداد

صباح جوهر دعنا

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2017م

إجازة الرسالة

سلوك المواطنة التنظيمية

في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

إعداد الباحثة

صباح جوهر دعنا

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم.....بتاريخ.....الموافق.....

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

..... مشرفا ورئيسا

1. د. محمد الجعبري

..... عضوا خارجيا

2. د.

..... عضوا داخليا

3. د.

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَفْكُرَ بِرَحْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَمَلِي وَالْكَافِرِينَ وَأَنْ
أَعْمَلَ عَالِمًا تَرْضَاهُ وَأَخِطُبُنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

سورة النمل، الآية: 19

صدق الله العظيم

... إلى من أهدى ...

إلى من مرافقني دعاؤها طول الليالي ... أمي الحبيبة

إلى نبراسي الذي أنامر درربي دوما ... أبي الحبيب

إلى رفيق درربي ... نروحي الغالي

إلى عبير حياتي ... أخواتي الغالية

إلى سندي في الحياة ... أخوتي

إلى من أعشق بريق أعينهم ... أولاد أخوتي

إلى نرميلاتي ونرملائي ... طلبة العلم

... إليكم أهدي ثمرة جهدي ...

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام رسالتي هذه وأسأله تعالى أن يجعلها عملاً ينتفع به, كما وأتقدم بالشكر وعظيم الامتنان للأساتذة والمدرسين في كلية الدراسات العليا, برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة الخليل وذلك لما بذلوه مخلصين في مسؤولياتهم العلمية تجاه طلبة الكلية, والذين قدموا لي ولزملائي خلاصة خبراتهم ومعارفهم, وأخص بالشكر والعرفان الدكتور الفاضل محمد الجعبري الذي تواضع مشكوراً وأشرف على هذه الدراسة مقدماً ملاحظاته وتوجيهاته القيمة التي ساهمت في إنجاز هذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لهذه الرسالة على ما قدموه لي من تقييم وملاحظات وتوجيهات قيمة. وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإمتحان, لما كان لإرشادهم وملاحظاتهم من فائدة في إثراء هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الموظفين في مديريات التربية والتعليم, وذلك لحسن تعاونهم في إتمام المقابلات وتعبئة الإمتحانات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر من زملائي وزميلاتي في البرنامج لحسن تعاونهم وروحهم الطيبة,

وأخيراً وليس آخراً أشكر كل أولئك الذين تعاونوا معي بشكل أو بآخر لإتمام هذه الدراسة, وأخص بالذكر أمي وزوجي.

الباحثة

مسرد المحتويات

الموضوع	الصفحات
إجازة الرسالة.....	ب.....
آية قرآنية.....	ت.....
الإهداء.....	ث.....
الشكر والتقدير.....	ج.....
مسرد المحتويات.....	ح.....
فهرس الجداول:.....	ذ.....
فهرس الملاحق:.....	ز.....
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	س.....
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	ص.....
الفصل الأول.....	1.....
الإطار العام للدراسة.....	1.....
1-1 المقدمة.....	2.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	4.....
3-1 أسئلة الدراسة.....	6.....
4-1 أهداف الدراسة.....	7.....
5-1 أهمية الدراسة.....	8.....
6-1 حدود الدراسة ومحدداتها.....	10.....
7-1 تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية.....	11.....
الفصل الثاني.....	15.....
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	15.....
1-2 المبحث الأول: الإطار النظري.....	16.....
1-1-2 المقدمة.....	16.....
2-1-2 نشأة سلوك المواطنة.....	16.....
3-1-2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....	20.....

24.....	4-1-2 خصائص مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
26.....	5-1-2 سلوك المواطنة من منظور إسلامي
29.....	6-1-2 أنماط سلوك المواطنة
32.....	7-1-2 النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
36.....	8-1-2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
44.....	9-1-2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
45.....	10-1-2 آثار سلوك المواطنة التنظيمية
49.....	11-1-2 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
62.....	12-1-2 معوقات سلوك المواطنة
64.....	13-1-2 مديريات التربية والتعليم
66.....	2-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة
66.....	1-2-2 مقدمة
66.....	2-2-2 الدراسات المحلية
70.....	3-2-2 الدراسات العربية
75.....	4-2-2 الدراسات الأجنبية
78.....	5-2-2 التعليق على الدراسات السابقة
79.....	6-2-2 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
80.....	الفصل الثالث
80.....	منهجية الدراسة
81.....	1-3 تمهيد
81.....	2-3 منهج الدراسة
82.....	3-3 جمع البيانات والمعلومات
83.....	4-3 مجتمع الدراسة
87.....	6-3 أدوات الدراسة
100.....	الفصل الرابع
100.....	تحليل وعرض النتائج
101.....	1-4 تمهيد
101.....	2-4 تحليل وعرض نتائج المقابلات غير المهيكلة

105.....	3-4 تحليل وعرض نتائج الاستبانة.....
122.....	4-4 تحليل وعرض نتائج المقابلات المهيكلة.....
125.....	الفصل الخامس.....
125.....	النتائج والتوصيات.....
126.....	1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات.....
131.....	2-5 التوصيات.....
134.....	قائمة المراجع والمصادر.....
134.....	أولاً: القرآن الكريم.....
134.....	ثانياً: السنة النبوية.....
134.....	ثالثاً: المراجع العربية.....
140.....	رابعاً: المواقع الإلكترونية.....
141.....	خامساً: المراجع الأجنبية.....

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
83	توزيع مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.	(1-3)
86	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على المديريات المبحوثة	(2-3)
88	عدد الفقرات التي تمثل كل محور في الاستبانة	(3-3)
91	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة	(4-3)
93	معاملات الثبات كرونباخ ألفا	(5-3)
99	مفتاح التصحيح الخماسي	(6-3)
105	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	(1-4)
107	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للدرجة الكلية لأداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها	(2-4)
109	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.	(3-4)
112	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.	(4-4)

115	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟	(5-4)
117	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.	(6-4)
120	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها	(7-4)

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
(1)	نموزج أسئلة المقابلات المهيكلة لعينة الخبراء	145
(2)	ترميز المقابلات غير المهيكلة	146
(3)	ترميز مقابلات عينة الخبراء	147
(4)	استبانة الدراسة	148
(5)	طلب تحكيم الاستبانة	152
(6)	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	153
(7)	قائمة بأسماء المحكمين لنموزج اسئلة المقابلات المهيكلة	154
(8)	هيكلية مديرية التربية والتعليم	155
(9)	كتاب من الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة	156
(10)	كتاب تسهيل مهمة الباحثة في مديرية تربية الخليل	157

ملخص الدراسة باللغة العربية

سلوك المواطنة التنظيمية

في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة الموظفين للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري). وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، والبالغ عددهم (176) موظفًا.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات، حيث تم إجراء (10) مقابلات غير مهيكلة مع عينة كرة الثلج من موظفي المديريات المبحوثة، وتم تحليل المقابلات يدويًا، ثم القيام بتوزيع (176) استبانة على مجتمع الدراسة كافة، والذي تمثل في كافة الموظفين الإداريين في المديريات المبحوثة، باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (146) استبانة، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب. ثم القيام بإجراء (12) مقابلة مهيكلة مع عينة قصدية من الخبراء.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة.

- درجة ممارسة الموظفين للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) مرتفعة.
- أعلى درجات ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة الكياسة يليها ووعي الضمير يليها الإيثار ثم الروح الرياضية وأخيرا السلوك الحضاري.
- الثقافة التنظيمية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى البيئة التنظيمية للمديرية من وجهة نظر عينة الخبراء.
- الدوافع الذاتية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى المحددات الشخصية للموظف.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

Organization Citizenship Behavior

at Hebron Northern and Central Directorates of Education

The study aims at investigating the degree of the employees' practice of organizational citizenship behavior in Hebron Northern and Central Directorates of Education by recognizing the degree of organizational citizenship behavior with its various dimensions (Courtesy, Altruism, Sportsmanship, Conscientiousness, and Civic Virtue),

The population of the study consisted of all of the administration employees at Hebron Northern and Central Directorates of Education.

To achieve the objectives of the study, the researcher used exploratory descriptive approach, and used the mixed method for collecting the data. The researcher conducted (10) unstructured interviews with the snowball sample of the employees in the researched Directorates of Education. After that, interviews were manually analyzed. Then (176) questionnaires were distributed by census survey, which includes all the employees at Hebron Northern and Central Directorates of Education. (146) questionnaires were collected and analyzed using SPSS. After that, (12) structured interviews were conducted with a purposive sample which included both academic experts and experts by virtue of experiences, and the interviews were analyzed manually.

The researcher found out that:

- The degree of the employees' practice of the organizational citizenship behavior at Hebron Northern and Central Directorates of Education was high.

- The degree of the employees' practice of the various dimensions of the organizational citizenship behavior was high.

- The highest degree of the employees' practice of the various dimensions of the organizational citizenship behavior were ordered as:

Courtesy ,Conscientiousness, Altruism, Sportsmanship, and finally civic virtue.

-It was found that organizational Culture is the most important reason for the employees 'practice of the organizational citizenship behavior which is attributed to the organizational environment of the directorate from the point of view of the expert sample.

- It was found that Self-Motivation is the most important reason why the employees' practice of the organizational citizenship behavior is due to the personal determinants of the employee.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة ومحدداتها
- تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية

1-1 المقدمة

العنصر البشري يُعد ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع، حتى أن كثيراً من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية (العامري، 2003؛ Jena & Goswami, 2014)، ويُعد استثمار الموارد البشرية أساساً هاماً في إدارة المنظمات، وتكمن أهمية الموارد البشرية باعتبارها الروح والحياة المحركة للمنظمة للقيام بجميع الواجبات والوظائف المطلوبة، فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن المال المستثمر، سيما إذا ما وُظف بطريقة مناسبة تنعكس على الإنتاجية وجودة الأداء، ومهما أجادت المنظمة في تطوير هيكلها التنظيمي دون اعتبار للعنصر البشري؛ فإن ذلك سيكون مدعاةً للفشل والخسارة بوجه عام.

ونظراً لأهمية العنصر البشري، فإن إحدى المهام الرئيسة للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفؤ، وتشكيل وتعديل سلوكه وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقت الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في التنظيم.

ومن هنا برز الاهتمام بسلوك الأفراد في المنظمات، باعتبار أن تحفيزهم وتنميتهم في ظل بيئة عمل مستقرة يُعد أساساً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، لذا ليس من المستغرب أن نجد دولة صغيرة مثل اليابان استطاعت أن تصل إلى قمة التفوق والازدهار بفضل اهتمامها بالسلوك الذي يُحفز الفرد داخل المنظمة (يوسف، 2012).

إن موضوع سلوك المواطنة التنظيمية أو ما يعرف بالسلوك التطوعي، يعد من القضايا الإدارية التي بدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة، ويعتبر أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة، نظراً لتأثيره الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (دره، 2008).

ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وخاصة في البيئة العربية. والذي أصبح يُعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، ويلقى هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين، لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون (أبو تايه، 2012).

ومحور الاهتمام في هذا المفهوم يمثله الموظف الذي يُعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، وبغيابه عن ساحة المنظمة لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) من الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المنظمة واستمرارها، والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد Organizational Citizenship Behavior أي سلوك المواطنة التنظيمية (علي، 2016; Ueda, 2011).

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية، سلوكاً تطوعياً يقوم به الموظف اختياريًا، دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكلٍ مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها، وهو يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها (Organ, 1990) ويعتبر شكلاً من أشكال الدور الإضافي، الذي يسهم في فعالية الإدارة والجماعات والأفراد، ويتمخض عنه زيادة فعالية المنظمة، مما يؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف (2009, Polat).

ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا السلوك وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية، فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة، كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير (Chughtai, 2008).

والاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يتبلور بالنتائج الإيجابية للمنظمة، من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية، فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها، وتساهم في تطوير وتحسين الأداء، وتعزيز كفاءة المنظمة، وهذا يزيد من حجم المخرجات

ويؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز، لما لسلوك المواطنة من مرونة، والخروج عن الدور الروتيني، مما يُحفز على الإبداع والانتماء وحب العمل والتّميز (أبو دية والرقاد ، 2012).

لقد أضحت المنظمات بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع، ويساعد هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر ولاءً وتقديراً لذواتهم وانتماءً لمنظمات أعمالهم، ويسهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة المنظمات وفعاليتها من دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك (Dickinson, 2009).

وانطلاقاً من أهمية إيجاد مناخ تنظيمي في المنظمات يُعظم من شأن أهمية العنصر البشري ويزيد من فاعليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريساً لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كقيمة أساسية ينبغي زرعها في حياة المنظمات وخصوصاً في منظماتنا الفلسطينية وعلى رأسها مديريات التربية والتعليم، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على "سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية في شمال الخليل ووسطها".

1-2 مشكلة الدراسة

إن التطورات المتلاحقة التي تواجه المنظمات أثارت داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات الموظفين في منظمات الأعمال اليوم، خصوصاً مع تلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، وسرعة تطور وسائل الاتصال. ما دعا منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته وسلوكياته الطوعية التي تذهب أبعد من الدور المطلوب أدائه، إذ أصبح المورد البشري يمثل أثمن وأندر الموجودات في بيئة الأعمال، للحفاظ على استمرارية المنظمة ونموها (إسماعيل وآخرون، 2012).

ويؤكد (Robbins & Judge, 2012) بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقق الفعالية التنظيمية بحاجة ماسة إلى الأفراد الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وينجزون ما هو أعلى من المتوقع منهم في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية.

إن فهم وإدراك القضايا التي تجعل الموظفين مستعدين للمضي في الجهود التي تزيد عما هو مطلوب منهم رسمياً يُعدُّ بُعداً جديداً في إدارة المنظمات، كون ذلك يساعد في تسهيل وتيسير وظائف المنظمة، وإن اعتماد المنظمة على سلوكيات تقليدية محددة وروتينية تجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة التغييرات والتحديات المعاصرة (السحيمات، 2007).

وقد أشار (حجاج، 2011) في دراسة لكاتز إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظاماً هشاً سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير المحدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري، فالفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك الأدوار الإضافية أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية (المعايطه، 2005).

إن ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية من الظواهر التي كثر الحديث عنها، لأنها تعني إلى أي مدى يقوم الموظف بممارسة بعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية من دون أن يكون هناك توقع للحصول على مردود معين، وأيضاً من خلال النتائج الرائعة المتحققة من وجودها على أداء المنظمات، في ظل المتغيرات البيئية التي يشهدها العالم اليوم في كافة المجالات (العامري، 2003).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً إيجابية على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل كدراسة (الرشيدي، 2015؛ Podsakoff, et al.,2009).

وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة بدقة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية لاستكشاف مشكلة الدراسة، وذلك بإجراء المقابلات الأولية غير المهيكلة مع عدد من الموظفين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

حيث ترى الباحثة أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم وجعله قيمة أساسية من القيم التي يؤمن بها الموظفون يُمثل فرص لزيادة النجاح والاستمرار لمديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وتحسين كفاءة وفعالية تحقيق أهدافها، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة قدرة المديرية على التكيف والإبداع في ظل الظروف السياسية الخاصة بالمجتمع الفلسطيني.

ونظراً لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وانعكاس وجودها على فعالية الأداء، ولتوظيف الآثار الإيجابية لهذه السلوكيات في أكثر المؤسسات الفلسطينية أهمية للمجتمع الفلسطيني وهي مديريات التربية والتعليم، فقد ارتأت الباحثة دراسة واقع سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وتحليل الأبعاد المختلفة لهذا السلوك ، ومن ثم الوقوف على أسباب ممارسة هذا السلوك في مديريات التربية والتعليم.

وعليه تكمن مشكلة البحث في التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

3-1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

2. ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

3. ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

4. ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

5. ما درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

6. ما أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

1-4 أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

2. التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

3. التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

4. التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

5. التعرف على درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

6. التعرف على أسباب ممارسة الموظفين سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

1-5 أهمية الدراسة

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي، والذي يعد أهم موارد المنظمة.

2. تتناول الدراسة موضوعاً مهماً، وهو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمات.

3. من المتوقع أن تقدم الدراسة وصفاً دقيقاً لواقع سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، بأبعاده المختلفة، والوقوف على أهم أسباب ممارسة الموظفين سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

4. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في جعل هذا السلوك قيمة أساسية من القيم التي يؤمن بها الموظفون، من خلال تقديم مقترحات تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

5. كما أن الدراسة قد تسهم في نشر الوعي الإداري بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، نظراً لقلّة الدراسات العربية التي اهتمت بدراسة هذا النمط من السلوك.

6. تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولتها سدّ النقص في الأبحاث المحلية والعربية المتعلقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فهذه الدراسة على حد علم الباحثة تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، لذا يمكن تسهم هذه الدراسة في تطوير البحث العلمي في هذا المجال.

7. يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة لمتخذي القرار معلومات مهمة عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم مما يفيد في وضع الخطط والإجراءات، التي تساعد في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية، والذي ينعكس بدور إيجابي على أداء مؤسساتنا الفلسطينية وتحسين مخرجاتها وتؤثر في تطور المجتمع بأكمله.

8. يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة لباحثين آخرين، لإجراء دراسات مشابهة في هذا المجال، تتناول الموضوع من زوايا أخرى وفي قطاعات عمل مختلفة.

9. يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، بما تقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات.

10. هناك أهمية خاصة لهذه الدراسة تتمثل في أنها أول دراسة في فلسطين تحاول دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

1-6 حدود الدراسة ومحدداتها

1-6-1 الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها من خلال أبعاده الخمسة " الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري"، وأسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

1-6-2 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وتم استثناء المشرفين التربويين في أقسام الإشراف التربوي في كل من مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وذلك بحكم عملهم الميداني في المدارس التابعة لهذه المديريات، بالإضافة إلى عينة من الخبراء التي تم تصنيفها إلى خبراء أكاديميين وخبراء بحكم الخبرة العملية.

1-6-3 الحدود المكانية

تشمل الدراسة مديريات التربية والتعليم في الخليل وهي: (مديرية تربية وتعليم وسط الخليل، مديرية تربية وتعليم شمال الخليل)، وقد تم استثناء مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل ؛ وذلك كون الباحثة تعمل لدى مديرية وسط الخليل وللموضوعية اختارت أيضاً مديرية شمال الخليل، لقرب المسافة من مديرية وسط الخليل، وكون أوقات عمل الباحثة تتوافق مع أوقات العمل في مديرية جنوب الخليل، وخشية عدم الوصول في الوقت المحدد وبالتالي عدم التمكن من الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة تم استثناءها.

1-6-4 الحدود الزمانية

أجريت الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2016\2017 م، والفصل الثاني للعام الدراسي 2016\2017 م.

1-6-5 محددات الدراسة

تعرضت الباحثة لبعض الصعوبات في إعداد الدراسة، من أهمها:

1. صعوبة جمع المعلومات، نظراً لانشغال بعض المبحوثين في اللحظة الأخيرة، مما استغرق وقتاً أطول في عملية جمع المعلومات والحاجة إلى إعادة ترتيب بعض المواعيد من أجل إجراء المقابلات، بالرغم من عمل مواعيد مسبقة لها.
2. توزع أفراد مجتمع الدراسة، حيث أن بعض الأقسام التابعة لمديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها تقع بعيداً عن المبنى الرئيسي.
3. عدم توفر البرامج المحوسبة باللغة العربية، والتي تساعد في التحليل النوعي للبيانات، مما اضطر الباحثة لتحليلها بشكل يدوي.

1-7 تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية

1. سلوك المواطنة التنظيمية (Organization Citizenship Behavior):

هو الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل (Zhang, 2011).

وعرفت الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة التطوعية الاختيارية التي يقوم بها الموظفون في مديريات التربية والتعليم، والتي لا تتدرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المديرية لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة تتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

2. الإيثار (Altruism): هو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أي رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (Bateman & Organ, 1983)؛ زعرب، 2016).

وعرفت الباحثة الإيثار إجرائياً بأنه سلوك تطوعي يقوم به الموظف، بهدف مساعدة أعضاء المديرية من رؤساء وزملاء في المهام المتعلقة بالعمل، ومد يد العون لهم لتخطي المشكلات الشخصية، وإنجاز أعمالهم دون مقابل.

3. الكياسة (Courtesy): هي مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين (Organ, 1988؛ العرايضة، 2012).

وعرفت الباحثة الكياسة إجرائياً بأنه مدى مساهمة الموظف في تجنب إثارة المشكلات في العمل والتزام اللياقة في التعامل مع رؤسائه وزملائه في المديرية، لضمان الاستقرار والهدوء في العمل.

4. الروح الرياضية (Sportsmanship): هو مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى (Smith et al., 1983).

وعرفت الباحثة الروح الرياضية إجرائياً بأنه مدى تقبل الموظف لبعض المضايقات التي تحصل في بيئة العمل، من دون شكوى أو تذمر، والتحلي بالتسامح والتكيف مع ظروف العمل.

5. وعي الضمير (Conscientiousness): هو مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة العمل (Podsakoff, et al.,2009).

وعرفت الباحثة وعي الضمير إجرائياً بأنه القبول الذاتي للموظف للقيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الالتزام بقواعد وإجراءات وأنظمة المديرية، حتى في غياب الرقيب.

6. السلوك الحضاري (Civic Virtue): هو المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية (Dipaola, 2005).

وعرفت الباحثة السلوك الحضاري إجرائياً بأنه مشاركة الموظف البناءة في الحياة الاجتماعية للمديرية، والاهتمام بالأمور المتعلقة بها، والحرص على سمعتها ونجاحها وتطورها.

7. الخبراء تم تعريفهم إجرائياً بأنهم:

وقد تم تعريف الخبراء في هذه الدراسة بأنهم: الأفراد الذين يمتلكون معرفة ومعلومات مميزة حول سلوكيات الموظفين في المديرية المبحوثة أو معرفة مميزة في موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، مما يعطيهم المقدرة أكثر من غيرهم على إعطاء الصورة الأقرب للواقع العملي للسلوك الذي يمارسه الموظفون بإيجابياته وسلبياته، كما أنهم الأقدر على توفير المعلومات التي تحتاجها الباحثة، لبناء تصور شامل حول أسباب ممارسة هذه السلوكيات التطوعية.

والخبراء في دراستنا الحالية تم تصنيفهم من قبل الباحثة إلى:

1. خبراء بحكم التخصص: وهم الأكاديميون الذين يحملون مؤهلات علمية في إدارة الأعمال ويُدرسون

الإدارة في جامعات في فلسطين ولديهم خبره بالعلوم الإدارية وموضوع الدراسة.

وبسبب تمركز وجود الخبراء بحكم التخصص في كليات إدارة الأعمال، تم استهداف كليات إدارة

الأعمال في كل من جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة.

2. خبراء بحكم الخبرة العملية والممارسة: وهم الموظفون الإداريون في أقسام الشؤون الإدارية في

مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها والذين لديهم خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات، وقد

اكتسبوا خبرتهم بحكم تعاملهم المباشر مع الموظفين الآخرين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الإطار النظري
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: الإطار النظري

1-1-2 المقدمة

إن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب من قيادتها الجاهزية بالخطط والسياسات؛ لترغيب وجذب رأس المال البشري، والمحافظة عليه بأساليب تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية والرسمية، ومن تلك الأساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتشجيع على تنمية مثل هذه السلوكيات الطوعية، لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بأقل الجهود والتكاليف، والذي يسهم تلقائياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي يتوفر لديها هذه السلوكيات.

2-1-2 نشأة سلوك المواطنة

لقد تطور الاهتمام الذي يركز على الأداء المرتبط بالوظيفة وطبيعة الدور الذي يؤديه الموظفون من الإطار التقليدي للعمل، إلى إطار أوسع يشارك فيه الموظفون بروح التطوع في أنشطة إضافية تدعم أداء المنظمة ككل.

وقد ظهر الاهتمام بهذه الأشكال الجديدة في الدراسات الإدارية في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي، بدءاً من أعمال العالم برنارد الذي يعتبر من أول الباحثين الذين أبدوا الاهتمام بالسلوكيات في العمل التنظيمي من خلال مفهوم الرغبة في التعاون "Willingness to Cooperate" كأساس لرفع الأداء التنظيمي، حيث ربط هذا المفهوم بمفهوم آخر وهو التنظيم غير الرسمي Informal Organization، وقد اصدر "روتزبرغ وديكسون" في أواخر الثلاثينيات من القرن نفسه كتاباً بعنوان "الإدارة والعامل" حيث أكدوا على ضرورة الفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن التنظيم غير الرسمي شرط أساسي للتعاون الفعال داخل المنظمة (هارون، 2014).

وكذلك أعمال كاتز في الستينيات من القرن الماضي فقد أكد أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم، وقد مهدت هذه الآراء لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Borman et al., 2001). وهو سلوك هام لكل المنظمات، حيث أشار كاتز إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام الموظفين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي (Randhawa & Kaur, 2015)، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد، وأن تطلق روح السلوك المبدع والتلقائي للموظفين، والذي يُبنى على التطوع، سواء بالأفكار الإيجابية أو التعاون البناء مع الزملاء والبحث عن حلول لمشكلات الموظفين والمنظمة، حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد (حامد، 2003). وقد حظي هذا السلوك تطوراً كبيراً مع دراسة كاتز الذي قام بتسميته السلوكيات الابتكارية والتلقائية "Spontaneous & Innovative Behaviors" والتي عرفت بسلوكيات الدور الإضافي (هارون، 2014).

فقد فرق كاتز بين نوعين من السلوك المرغوب من الموظفين: أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام الموظفين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم، طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من الموظفين مثل: الإسراع بمساعدة الآخرين، سواء الرؤساء أو زملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية بدون تذمر، واستشعار أهمية وقت العمل، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (الرشيدى، 2015).

كما كان لعالمي الاجتماع كاتز وكاهن دور في استكمال جهود من سبقهم، حيث ألفا كتاباً بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" وتضمن تحليلاً سلوكياً شاملاً للمنظمات، وكانت رؤيتهم للسلوكيات التطوعية أو العمليات اليومية أنها غير مطلوبة رسمياً، إنما يقوم بها الأفراد من تلقاء أنفسهم، وتخرج عن الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي، وهذا النمط من السلوك التلقائي يهدف لتحسين الأداء وضمن استمرارية أي منظمة (أبو جاسر، 2010).

وقد رأى كاتز وكاهن أن الفاعلية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفاعلية التنظيمية المطلوبة وهي:

1. تحفيز واستمالة الأفراد للالتحاق بالمنظمة والبقاء فيها.

2. الأفراد يجب عليهم أداء الأعمال المطلوبة منهم ومتطلبات أدوارهم المحددة بطريقة صحيحة.

3. مساعدة وتشجيع الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق المتطلبات والواجبات الوظيفية التي يحددها النظام (الدوسري، 2010; آل زاهر، 2011).

ويشمل النمط الثالث أنشطة تلقائية وتعاونية مع الزملاء تهدف إلى تحسين الأداء وضمن استمرارية أي منظمة.

كما استنتج الباحثان كاتز وكاهن أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية إن وجدت فهي شرطية، أي توجد عندما يكون هناك نظام للحوافز والمكافآت تعطى للفرد بناءً على مستوى أدائه (الرشيدي، 2015).

وقد تزايد الاهتمام بهذه السلوكيات التطوعية في البحوث الإدارية مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، حيث تخرج السلوكيات التنظيمية عن إطار السلوكيات التي ترتبط بالدور إلى إطار أوسع

يشارك فيه الموظفون، بروح تطوعية، وبالالتزام يتشابه مع التزام الجندي الذي يضحي من أجل وطنه، بغض النظر عن المقابل الذي يحصل عليه من هذه التضحية، وذلك نتيجة أعمال Dennis W.Organ الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري (معمرى ومنصور، 2014)، وقد كان للدراسة التي قام بها في نهاية سبعينيات القرن الماضي مفعول الشرارة التي أشعلت اهتمام الباحثين بالسلوكيات التطوعية، حيث قام في هذا العام بنشر وثيقة أراد من خلالها تفسير " العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية " والتي فشل الكثير من الباحثين في إثباتها، وقد أوضح أن سبب عدم إثبات هذه العلاقة يرجع إلى تعريف الأداء الوظيفي بشكل ضيق، باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية، وأنه يمكن أن يكون هناك أبعاد أخرى للأداء تأتي من خارج نطاق الوصف الوظيفي، وهي صعبة القياس بالرغم من أنها تؤثر في الفعالية التنظيمية.

ورأى (Organ, 1988) أيضاً أن هناك أداء للعمل الأساسي المنصوص عليه بالوظيفة يمكن قياسه ويسمى بالأداء الكمي، ومساهمات أخرى غير ملحوظة يصعب قياسها، ولا تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس الناتج الفردي وتسمى بالأداء النوعي، وهذه المساهمات النوعية تتخذ أشكالاً، مثل مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق العمل، إلا أنه لم يطلق على هذه المساهمات في ذلك الوقت بسلوكيات المواطننة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها (Bateman&Organ, 1983) توصلوا إلى أنه لا يوجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، ولكن يوجد علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات الطوعية والتي أشار إليها كاتز لأول مرة في الستينيات من القرن الماضي، وأطلق على هذه السلوكيات "سلوكيات المواطننة التنظيمية" نظراً لأن هذه السلوكيات أقل اعتماداً على قدرات الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وتعد هذه المرحلة الأولى لظهور مصطلح "سلوك المواطننة التنظيمية"، ومنذ

ذلك العام توالت الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من الناحية النظرية والتطبيقية (هارون، 2014).

3-1-2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، وقد استحوذ هذا المفهوم على اهتمام الكثير من الباحثين، كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي تساهم في تطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يُعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يُمثل الوحدة البنائية للتطور والتقدم في أي منظمة أو حتى أي مجتمع (العامري، 2003).

وانطلاقاً من أهمية هذه السلوكيات فقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوكيات الطوعية، وأُطلق عليها تسميات ومصطلحات مختلفة منذ ظهورها في أدبيات الإدارة، وذلك وفقاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث وتوجهاته الفكرية، ومنها بحسب (السعود وسلطان، 2008; Ahmadi & et, 2010).

- أ- سلوك الدور الإضافي (Extra-Role Behavior)
- ب- سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Prosocial Behavior)
- ت- سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)
- ث- السلوك غير المكلف أو غير المفروض (Non-Mandated Behavior)
- ج- سلوك التلقائية المؤسسية (Institutional Spontaneity Behavior)
- ح- المشاركة التطوعية (Participation Voluntary)
- خ- الأفعال التطوعية (Voluntary Actions)

د- سلوكيات خارج الدور الرسمي (Beyond Formal Role Behaviors)

وقد أشار بعض الباحثين إلى معاني هذه المسميات في دراساتهم ومنها:

- سلوك الدور الإضافي، فقد عرفه (Werner, 1994) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة، كما عرفه (Niehoff & Moorman, 1993) ذلك النمط من السلوك الاختياري الذي يصدر من الفرد دون إجبار، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

- سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي فقد أطلق عليه (Puffer, 1987) بأنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل الوصف الوظيفي، لكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة.

- السلوك غير المكلف أو غير المفروض، فقد أشار (McAllister, 1989) إلى أنه السلوك الذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات التي يصدرها الفرد ولا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاوله لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة.

- سلوك التلقائية المؤسسية، ويقصد به وفقاً لما أورده (George & Brief, 1992) بأنه السلوك الذي يؤديه الفرد طواعية، علاوة على دوره الرسمي المحدد، ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وعلى الرغم من تعدد مسميات هذا المفهوم إلا أن جميع هذه المسميات تصب في مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهو ما تم استخدامه في هذه الدراسة.

فسلوك المواطنة التنظيمية أو ما يسميه البعض "سلوك المواطنة الصالحة" هو ترجمة لمصطلح (Organizational Citizenship Behavior) واختصاره (OCB)، والذي ظهر في نهاية

السبعينيات وبداية ثمانينيات القرن العشرين، عندما عرفه أوجان -رائد هذا الاتجاه- على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به الموظفون، أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية".

كما عرفه في نهاية الثمانينيات "على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يتضمنه الوصف الوظيفي الرسمي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Organ, 1988)".

ومن الملاحظ أن هذا التعريف يشمل ثلاثة جوانب: الجانب الأول أنه سلوك طوعي اختياري يقوم به الفرد من تلقاء نفسه، والجانب الثاني أنه سلوك لا يندرج تحت الوصف الوظيفي الرسمي، وأما الجانب الثالث فيعكس أثر هذا السلوك على المنظمة.

ثم توالت التعريفات لهذا المفهوم، وتشير الأدبيات إلى أن الباحثين لم يتفقوا حول تعريفه كما أنهم لم يتفقوا حول مسمياته.

وقد عرفه (أبو تايه، 2012) بأنه "سلوك طوعي يقوم به الموظف، دون أن ينتظر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو يعتبر شعوراً داخلياً بالمسؤولية يدفع الموظف للعمل الطوعي الذي يحقق أهداف ورغبات المنظمة".

وعرفه (Zhong, et al., 2011) بأنه "مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي، ولكنها تعتبر ذات فائدة للمنظمة".

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن القاسم المشترك بين التعاريف المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن الطروحات المتفاوتة للباحثين هو أن هذا السلوك يُمثل السلوكيات الاختيارية الإيجابية التي تخدم مصلحة المنظمة والموظفين على حد سواء، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في

المنظمة، ولا يدرج ضمن متطلبات العمل الرسمي، ولا ضمن الوصف الوظيفي للعمل، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا يخضع للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، ودو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها (العامري، 2002).

وهذه السلوكيات بحسب التعريفات السابقة تنقسم إلى نوعين:

أولاً: سلوكيات تساعد المنظمة بطريقة مباشرة

- سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد طواعية، مثل المساهمات والمبادرات الإيجابية لمساعدة الزملاء في العمل، الدقة في التعامل والمواعيد، تقديم اقتراحات لتحسين صورة المنظمة والأداء، التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة، الحضور للعمل قبل الوقت، مساعدة الزملاء في العمل.

ثانياً: سلوكيات تساعد المنظمة بطريقة غير مباشرة

- سلوكيات سلبية يمتنع الفرد طواعية عن ممارستها، وتعرف "بجودة الامتناع" مثل: تجنب التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل وإثارة المشاكل والشكوى والتذمر، تجنب التسبب بالإساءة والأذى للزملاء وللمنظمة، الإحجام عن الأحاديث الجانبية التي من شأنها مضيعة وقت العمل.

(Bonaparte, 2008; Markóczy et al., 2009)

وترى الباحثة أنه يمكن تقسيم التعاريف المتفاوتة التي طرحها الباحثون لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعتين: الأولى تعاريف طرحت سلوك الدور الإضافي أو السلوكيات التي تتخطى الواجبات الرسمية فقط، فعرف (الشنطي، 2015) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك اختياري تطوعي من طرف الموظفين، حيث أن هذا السلوك ليس متوقفاً أو مطلوباً منهم، ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبل المنظمة". أما الثانية فقد طرحت سلوك الدور الإضافي أو

السلوكيات التي تتخطى الواجبات الرسمية وأثر هذه السلوكيات على المنظمة، فقد عرف (Organ et al. 2006) بأنه سلوك الفرد التقديري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية، وهو في الإجمال يعزز من كفاءة وفعالية المنظمة".

واستناداً على ما تقدم ترى الباحثة أنه يمكن الخروج بتعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية، وهو: "سلوك تطوعي اختياري، يقوم به الموظف في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي، وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص، ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عموماً تحسناً أداءً وفعالية المنظمة ويدعم الأداء الفعال للمنظمة".

4-1-2 خصائص مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

وفي ضوء التعاريف السابقة، وبالرغم من اختلاف صياغتها والمعاني المشتملة عليها، إلا أن الجوهر والمضمون متشابه إلى حد كبير فيما بينها ويكمل بعضها البعض، لذا وجد أنها تشترك في مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النوع من السلوك، تورد الباحثة أهمها بحسب (الزهراني، 2007; أبو سمعان، 2015; Ozturk, 2010).

1. سلوك مرتبط بالأدوار الإضافية Extra-Role الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية، وهو بذلك يختلف عن السلوك الوظيفي للعاملين المرتبط بالأدوار الرسمية In- Roles والتي تقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية.
2. سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد حيث إنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.

3. سلوك يتوقع أن يُؤخذ في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة. حيث أن الفرد الذي يؤدي سلوكيات الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة على المدى القصير.

4. سلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية.

5. سلوك ينتج عن مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً. وتختلف أبعاد وتركيبه ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفقاً لمحددات كثيرة منها: اختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح والسياسات التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل، ومجالات العمل التطوعي الإضافي.

ولكن عدداً من الباحثين أشاروا إلى أن كثيراً من الأشخاص يجدون صعوبة في التفرقة بين الأدوار الوظيفية والأدوار الإضافية، حيث إن التفرقة بينهما تخضع إلى حد كبير على ما يعتقد الموظف دوراً أساسياً أو دوراً إضافياً (الزهراني، 2007).

وقد أشار (Borman, 2004) أنه يوجد على الأقل فرقان بين أداء سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العمل والمهام الرسمية يمكن من خلالهما التمييز بين الأدوار الإضافية والأدوار الواقعة داخل النطاق الوظيفي:

- الفرق الأول: أنشطة العمل والمهام الرسمية عادةً تختلف باختلاف العمل، بينما أنشطة سلوك المواطنة التنظيمية متشابهة بين الوظائف، وتكون هامة بالنسبة لمعظم الوظائف إن لم تكن لكل الوظائف.

- الفرق الثاني: قدرات الموظفين ومعرفتهم، ومهاراتهم عادةً تُبنى بمستوى معين من أدائهم، بينما التنبؤ بأداء سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بتطوع الفرد والميل لأدائه، ولكن توفر الخصائص التحفيزية والدوافع الذاتية وشخصية الفرد قد تعطي انطباعات أولية بأداء سلوك المواطنة التنظيمية لديه.

2-1-5 سلوك المواطنة من منظور إسلامي

إذا عدنا إلى جسد الإنسان الذي خلقه الله تعالى في أحسن تقويم نرى كيفية التعاون والتكامل بين جميع أجهزة الجسم، بحيث تعمل كلها في تناسق تام، في إطار منظومة متكاملة، كأنها دولة منتظمة، لها رئيس وجنود وكل ما تحتاج إليه، فالجسد المتكامل والمتعاون يمثل قدوة لصاحبه، ليكون جزءاً متعاوناً ومتكاملاً في جسد أمته وعمله. عن النبي ﷺ أنه قال: ((مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عَضْوٌ: دَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى)) [أخرجه البخاري ومسلم عن النعمان بن بشير].

ديننا الإسلامي سبق رواد الفكر الحديث في مجالات شتى، فشرع ونظر ووجه، وسلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات التي تطرق لها ديننا الحنيف ونادى بها ضمن تشريعاته السمحة وحث عليها، فالدين الإسلامي الحنيف دين سماحة وأخلاق، وهو شامل لكل سلوك حميد وفاضل، يدعو

لكل فضيلة وينهى عن كل رذيلة، كما يدعو للتعاون والمحبة، وينادي بمساعدة الضعيف والكبير والصغير، والقرآن والسنة النبوية يزخران بالأدلة التي تؤكد ذلك (القحطاني، 2014).

والمتعمق في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث أشار إليه في عدة صور، فقد حث على مساعدة الإنسان لأخيه

الإنسان والتعاون الإيجابي، يقول الله تعالى " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ " (سورة المائدة، الآية 2) وقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي، وقد ظهر جلياً حرص الإسلام على التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة " نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم (السعود وسلطان، 2008). استجابة لقول الله تعالى، الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (سورة الحج، الآية 77).

فالمواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه، ومجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة، لذا فالمصطلح يستدعي وجود علاقة بين المنظمة (صاحب العمل) والعاملين.

وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية، نذكر منها نوعين، وهما كالتالي: (القحطاني، 2014؛ أبو سمعان، 2015؛ جمعة، 2015)

أولاً: واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين:

حدد الإسلام نظم العلاقة بين المستأجر والأجير تنظيمياً دقيقاً وبين واجبات كل طرف تجاه الآخر

وتجاه منظمته، ومن تلك الواجبات ما يلي:

1- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض، وتحمل مسؤولية ورعاية العاملين، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ يَقُولُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ

قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ - وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)) (أخرجه البخاري
ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر). فصاحب العمل والموظف في عمله كلٌّ يرضى الله ويتقيه في كل
خطوة.

2- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه، فالمؤمنون عند شروطهم، ((عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ
قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فيما يرويه عن رب العزة: ثَلَاثَةٌ أَنَا حَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَمَنْ
كُنْتُ حَصْمَهُ حَصَمْتُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ عَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ
أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُوفِهِ أَجْرَهُ)) { البخاري، ابن ماجه }

3- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يقتضي أمانة الاختيار للوظيفة، يقول تعالى:
{ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } (سورة القصص، الآية 26).

4- حسن المعاملة وطيب التعامل مع العاملين، فقد كان لنا في تعامل قائد الأمة ومربيها خير قدوة،
فكان تعامله مع خادمه أنس بن مالك طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة، فلم ينهره
ولم يوبخه. عَنْ أَنَسٍ، قَالَ: "خَدَمْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَشْرَ سِنِينَ بِالْمَدِينَةِ وَأَنَا غُلَامٌ لَيْسَ كُلُّ
أَمْرِي كَمَا يَشْتَهِي صَاحِبِي أَنْ أَكُونَ عَلَيْهِ مَا قَالَ لِي فِيهَا أَفٍ قَطُّ، وَمَا قَالَ لِي لِمَ فَعَلْتَ هَذَا أَوْ أَلَّا
فَعَلْتَ هَذَا". (حكم الألباني).

ثانياً: واجبات العامل تجاه المنظمة (صاحب العمل):

إن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات تجاه المنظمة وتجاه المجتمع، كما أن لصاحب العمل
التزامات، ومنها (القحطاني، 2014; أبو سمعان، 2015; جمعة، 2015).

1- حسن الخلق في التعامل مع زملاء العمل، فضلاً عن الزبائن والمتعاملين، لقوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم، الآية 4). وهذا يرتبط مع بُعد الكياسة أو اللطافة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- طاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، وكذلك طاعة الرؤساء والمديرين وقد أكد ذلك سبحانه وتعالى (سورة النساء، الآية 59) ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾.

3- أداء العمل بإخلاص وتعاون، وحفظ العامل سر العمل، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد، يقول الله تعالى ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (سورة الإسراء، الآية 34) .

4- إتقان العمل باستخدام أسلوب التحفيز من خلال ربط الإتقان بالإيمان والثواب من عند الله سبحانه وتعالى ومحبته، روى الإمام البيهقي رحمه الله عن أم المؤمنين عائشة بنت الصديق رضي الله عنها وعن أبيها أنها قالت قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثِقَنَّهُ".

2-1-6 أنماط سلوك المواطنة

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها الموظفون في منظماتهم، والتي قد تفيد المنظمة ككل أو الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذكر الباحثون عدة أنماط لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي يمكن تقسيمها كالتالي:

أولاً: أنماط سلوكية تفيد المنظمة ككل:

وهي تلك السلوكيات التي تساهم في خدمة المنظمة بشكل عام، ومن أنماطها:

1. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: يظهر هذا النمط من خلال الانصياع للقيم التنظيمية

والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها، ويتمثل في الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، وكذلك تقديم اقتراحات أو استراتيجيات تساهم في البناء التنظيمي وتطوير الأداء في المؤسسة، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً (القحطاني، 2014).

2. النمط المتعلق بخدمة الزبائن والسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:

ويشمل مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة؛ لكي يستفيدوا من خدمات المنظمة، كالسعي في خدمة المراجعين، وإنجاز معاملاتهم لتيسير قضاء حاجاتهم، إرشاد المراجعين وحسن استقبالهم والترحيب بهم والإصغاء إليهم (صرصور، 2015).

يضاف إلى ذلك التحدث عن المنظمة بصورة إيجابية وطيبة أمام الآخرين، ويتمثل هذا النمط من خلال ذكر إيجابيات المنظمة للآخرين، سواء العاملين وخاصة الموظفين الجدد أو المتعاملين معها، والدفاع عن صورة المنظمة ومصحتها، والوقوف إلى جانب المنظمة في الظروف الصعبة التي تواجهها (أبو سمعان، 2015).

3. النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي:

ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل، والحرص على أوقات العمل، وتجنب إضاعة الوقت بالثرثرة والأحاديث الجانبية، عدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل وإضاعة الجهد داخل المنظمة،

وتجنب إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل (الشوا، 2015).

4. النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية:

ويتمثل هذا النمط بإقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية ليست من متطلبات الوظيفة الرسمية، من أجل النهوض بالمنظمة، ومن أمثلتها: المحافظة على مقدرات المنظمة وحمايتها من الأخطار، التأخر لأوقات إضافية بعد العمل؛ لإنجاز بعض المهام التطوعية، والمشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة (أبو سمعان، 2015).

ثانياً: أنماط سلوكية تفيد الأفراد العاملين داخل المنظمة:

وهي سلوكيات يقوم بها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين، وتكون موجهة تجاه الأشخاص العاملين داخل المنظمة، وهو نمط من السلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من أحد، وليست من متطلبات الوظيفة الرسمية، ومن أنماطها:

1. النمط المتعلق بشؤون العمل:

ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، ويتمثل في مساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد، حتى لو لم يكن ذلك مطلوباً منه، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله (عسيري، 2016).

2. النمط المتعلق بالأمور الشخصية والاجتماعية:

ويتضمن هذا النمط رفع الروح المعنوية للموظفين، من خلال تقديم المساعدة لزملاء العمل في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، وقد تكون على شكل الإصلاح بين الزملاء

في حال الخلافات والمشاكل، تخصيص وقت لخدمة ومساعدة الأشخاص ممن لديهم مشكلات اجتماعية، تقديم الاعتذار في حال الخطأ بحق أحد الزملاء (أبو جاسر، 2010).

وقد أشار (Bolino et al, 2002) إلى وجود ثلاثة أنماط للمواطنة التنظيمية تتمثل في:

أ. الطاعة التي تعكس مدى استعداد العاملين للالتزام بقواعد ولوائح المنظمة وإجراءاتها.

ب. الولاء الذي يعكس درجة قبول العاملين للتضحية بمصالحهم الشخصية في سبيل الدفاع عن المنظمة وتحقيق مصالحها.

ت. المشاركة التي تصف درجة استعداد العاملين للمشاركة الفاعلة في جميع أنشطة الحياة التنظيمية والتي تصب في مصلحة المنظمة أو الأفراد العاملين فيها.

2-1-7 النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

هناك نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة وهما:

أولاً: العقد الصريح أو ما يسمى "العقد الرسمي" ويتضمن المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة.

ثانياً: العقد الضمني أو ما يسمى "العقد النفسي" ويشير إلى المهام غير الرسمية وغير المنصوص عليها في عقد العمل.

وتتحدد هذه العلاقات من طبيعة ونوعية العلاقة بين العاملين مع بعضهم البعض أو بين العاملين ورؤسئهم، ويغلب عليها الطابع الاجتماعي، وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مقابل منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة

من التوازن في العلاقة التبادلية، وإذا وجدت هذه الحالة من التوازن يميل جانبها لصالحهم ، بمعنى أنهم يشعرون أن العائد عليهم من المنظمة يفوق الدور الرسمي الذي يقومون بأدائه، فيمكن حينها ظهور سلوكيات الدور الإضافي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية (أبو جاسر، 2010).

وقد استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي من قبل بعض الباحثين، ومنهم أورجان لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organ,1990; الرشيدى، 2015).

وهناك اتفاق بين الباحثين بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فقد اعتمدوا في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي (القحطاني، 2014). وكتابات بارنرد باعتبارها الأساس لنظرية التعاون وحجر الأساس الذي اعتمد عليه كل من كاتز و أورجان في كشف خفايا سلوك المواطنة.

ويمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام كل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون.

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

يرى (DiPaola & Neves, 2009) بأن نظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل الموظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة وداعمة، فإنه ملزم برد الجميل وفق سلوك يفيد كلاً من المنظمة وممثليها من مديريين وقادة.

وقد زاد اهتمام الباحثين بعملية التبادل التي تحدث داخل المنظمات، والإطار الذى يشمل البحث في هذا المجال يسمى نظرية التبادل الاجتماعي، ويشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم،

فالفرد عندما يُقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به (حامد، 2003).

وقد أورد (حامد، 2003) أن هناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات هما:

1. التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه، وهذا ما يسمى علاقة الفرد برئيسه Leader-Member Exchange فهناك علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين ، فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيئاً للطرف الآخر ينظر إليه على أنه شيء ذو قيمة، وكل طرف يجب أن ينظر إلى عملية التبادل على أنها عملية عادلة لكي تستمر هذه العلاقة، وتؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

فجودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكاً إيجابياً مع رئيسه، مثل سلوك الدور الرسمي لأداء العمل، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمي.

2. التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي

.Perceived Organizational Support

وإدراك الفرد للدعم التنظيمي يتم تطويره من خلال إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي فالفرد يستخدم أحكامه الخاصة لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده. فكلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالعاملين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويرى (أبو سمعان، 2015) بحسب (Konovsky & Puah, 1994) أن سلوك المواطنة التنظيمية "يتحقق عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين في المنظمة، ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية"، فشعور الأفراد بالثقة تجعلهم على المدى البعيد لا ينتظرون أي نوع من المكافآت نظير قيامهم بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن افتقار بيئة العمل لهذه الثقة يجعل الأفراد يحددون السلوكيات التي يقومون بها في نطاق التعاقد الرسمي فقط (الرشيدي، 2015).

ثانياً: نظرية التعاون (Co-orporation Theory)

تعتبر آراء وكتابات بارنرد الأساس لنظرية التعاون من خلال اعتباره بأن رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العاملين، وأن عملية التنظيم وأداء أي منظمة يعتمدان على الجهد التعاوني من قبل العاملين، كما تُعد هذه النظرية بمثابة حجر الأساس الذي اعتمد عليه كاتز في كشف خفايا سلوك المواطنة، فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية (حجاج، 2011).

وتعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة، والتي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تُركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتُقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في العمل الجماعي (هارون، 2014).

ترى نظرية التعاون أن التعاون يُصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة، والتعاون هنا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة

المشتركة للجماعة، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تُحقق المنفعة العامة للمنظمة، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعة، كما تُستخدم هذه النظرية في الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (القريوتي، 2000؛ أبو جاسر، 2010؛ الدهبي، 2014).

وبالرغم من إمكانية تطبيق كلتا النظريتين على سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنه يوجد اختلافات بين النظريتين، فنظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى العقد الضمني بين الأفراد والمنظمة، بينما نظرية التعاون تهتم بالعقد الصريح، فالأفراد والمنظمة شركاء في المهام أو الأهداف المشتركة.

كما أنه وفق نظرية التبادل الاجتماعي قد يستخدم الأفراد سلوكيات المواطنة التنظيمية لإظهار رد الجميل، أما في إطار نظرية التعاون، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن استخدامها للوصول إلى هدف نجاح الجماعة أو نجاح المنظمة (هارون، 2014).

2-1-8 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من تزايد البحوث والدراسات الأكاديمية حول سلوك المواطنة التنظيمية ، إلا أن معظم الدراسات الأكاديمية اختلفت في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة علاقات وتأثيرات هذا السلوك مع مجموعة من السلوكيات والمخرجات التنظيمية (إسماعيل وآخرون، 2012).

فقد تناول بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمي أبعاد هذا السلوك من وجهات نظر مختلفة، وتُعد دراسة (Bateman & Organ, 1983) أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية تناولت ثلاثين بنداً لقياس هذا السلوك، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة

ارتباط بين تلك البنود (الزهراني، 2007)، والتي تم اختزالها في دراسة قام بها (Smith et al., 1983) إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهر تحليل هذه الدراسة أن هناك بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما:

بُعد الإيثار (Altruism) ويُعبر عن السلوك الذي يهدف إلى التعاون ومساعدة العاملين في المنظمة، للقيام بأعمالهم مثل توجيه الزملاء الجدد، وُبعد الالتزام العام (General Compliance) ويُعبر عن السلوك الذي يعكس الالتزام بمعايير المنظمة والعمل لصالح المنظمة والارتقاء بأدائها والمحافظة على بقائها، كالالتزام بمواعيد العمل والحضور مبكراً والالتزام بأوقات الدوام.

وبعد خمس سنوات قدم (Organ, 1988) نموذجاً أشمل ضم بُعد الإيثار (Altruism) الذي أشار إليه (Smith et al., 1983) وقام بتعديل البُعد المسمى بالالتزام العام " General Compliance " وأطلق عليه بُعد الوعي " Conscientiousness "، واقترح ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: الروح الرياضية (Sportsmanship) كتجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى التي تؤدي إلى مضیعة أوقات العمل، والكياسة (Courtesy) كالتشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات والتزامات العمل قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل. والسلوك الحضاري (Civic Virtue) ويُشير هذا البُعد إلى المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة.

وُعد دراسة (Podsakoff, et al., 1990) من أول الدراسات التي استخدمت نموذج (Organ, 1988) الخماسي لقياس سلوك المواطنة التنظيمية (Lepine et al., 2002)، وفي دراسة أخرى قام بها (Williams & Anderson, 1991) اقترح بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية هما البُعد الفردي (behaviors directed toward individuals)، والبُعد المنظمي (behaviors directed toward organization)، (Kumar, et at., 2009).

وقد تنوعت الدراسات والأبحاث التي تمت بعد ذلك حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك دراسات رأت أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بُعد واحد شمولي، ودراسات رأت أن له بُعدين هما: بُعد الطاعة أو الالتزام، وبُعد الإيثار، وحصّر بعض الباحثين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في سبعة أبعاد هي: سلوك المساعدة، والروح الرياضية، والولاء للمنظمة، والطاعة للمنظمة، والمبادرة الشخصية، والسلوك الحضاري، والتنمية الذاتية. وذكر (Rayner et al., 2012) أن هناك أكثر من 30 تصنيفاً وشكلاً مختلفاً من سلوك المواطنة التنظيمية التي تناولتها الدراسات المختلفة.

وأشار (الزهراني، 2007) أن جميع الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية تأثرت بالإطار الذي وضعه كاتز في الستينيات لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية (سلوك الدور الإضافي)، والذي يتمثل في: التعامل مع الآخرين، وحماية المنظمة، والاجتهاد بأفكار بناءة، والتدريب الذاتي، والحفاظ على الاتجاهات المرغوبة نحو المنظمة. وعلى سبيل التوضيح فإن "التعامل مع الآخرين" ينعكس على كل من سلوك المساعدة والروح الرياضية، في حين أن بُعد السلوك الحضاري والولاء للمنظمة يرتبط ببُعد حماية المنظمة، كما أن بُعد المبادرة الشخصية يرتبط ببُعد الاجتهاد بأفكار بناءة، وينعكس بُعد التدريب الذاتي على بُعد التنمية الذاتية، وأخيراً بُعد الإخلاص للمنظمة يرتبط ببُعد الحفاظ على الاتجاهات المرغوبة نحو المنظمة.

وبالرغم من تعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وحالة عدم التوافق بين الدراسات التي تناولت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه يوجد شبه اتفاق بين الدراسات حول اتجاهين تكررا في عدة دراسات هما:

الاتجاه الأول: (Kumar, et at., 2009).

يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل بُعدين أساسيين، وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات، وقد تم اقتراحه في دراسة (Williams & Anderson, 1991):

1. **بُعد فردي** : وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد العاملين ، ويشمل هذا السلوك الإيثار، والمجاملة.

2. **بُعد منظمي** : وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك واعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري (Jena & Goswami, 2014).

الاتجاه الثاني: يشير إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية، وتشير أغلب الدراسات التي اعتمدت هذا الاتجاه (العامري، 2002 ; Weikamp, & Göriz, 2016 ; Polat, 2009; Organ, 1988) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من الأبعاد الرئيسية الآتية: الإيثار (Altruism) ، والكياسة (Courtesy) ، والروح الرياضية (Sportsmanship) ، والسلوك الحضاري (Civic Virtue) ، ووعي الضمير (Conscientiousness).

ويرى الباحثون أن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملان، فالذين يؤكدون أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بُعدين أساسيين، لا يرفضون رأي الاتجاه الثاني الذي يشير إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد أساسية، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين (العامري، 2003).

وترى الباحثة أن الاتجاه الأول والاتجاه الثاني يُكمل أحدهما الآخر، فالأول يتكون من: بُعد منظمي يشمل بُعد (وعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وبُعد فردي ويشمل بُعد (الإيثار،

والمجاملة)، أما الاتجاه الثاني المكون من الأبعاد الخمسة فمنها ما يخدم أهداف المنظمة، ومنها ما يخدم أهداف الأفراد العاملين في المنظمة.

ويعتبر نموذج (Organ, 1988) ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) الأساس الذي يقوم عليه سلوك المواطنة التنظيمية، وإن اختلفت مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في الجوهر والمضمون (العامري، 2003)، فقد أكد (Podsakoff, et al., 2009) بناءً على اختبار هذه الأبعاد بالتحليل العاملي أن هذه الأبعاد الخمسة قادرة على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد قام (Lepine et al., 2002) بتحليل ميتها وأظهرت النتائج بأن أبعاد النموذج الذي اقترحه (Organ, 1988) مترابطة مع بعضها، مما يجعلها الأكثر شيوعاً واستخداماً في العديد من الدراسات.

إن الدراسة الحالية وانسجاماً مع أهدافها فقد اعتمدت أبعاد النموذج الذي اقترحه (Organ, 1988) بسبب شموليته لجميع جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتماده من قبل العديد من الدراسات (السعود وسلطان، 2008؛ طحطوح، 2016؛ القحطاني، 2014؛ الزهراني، 2007) وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

1. الإيثار (Altruism / Helping behaviors) :

بحسب دراسة (المصري، 2015؛ آل زاهر، 2011؛ Organ, 1990؛ الزهراني، 2007؛ Khalid et al., 2010).

وهو نمط من السلوك يتضمن مساعدة الموظف للأشخاص الذين حولهم (الزملاء، الرؤساء، العملاء) بشكل مباشر أو غير مباشر في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

ينظر البعض إلى هذا البُعد على أنه البُعد الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أطلق الباحثون على هذا البُعد تسميات عديدة منها : صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص، والتسهيل على الآخرين، ومساعدة الزملاء، وسلوك المعاونة.

والإيثار سلوك اختياري يحظى بمساعدة أشخاص آخرين مكلفين بأعباء عملية زائدة، أو مساعدة وتوجيه الموظفين الجدد وتعليمهم حتى لو لم يطلب منه ذلك، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو مغادرتهم المنظمة لأداء مهمات خارجية، وتخصيص بعض الوقت لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للمشاركة في اللجان حتى عندما لا يطلب منه، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية.

2. الكياسة (Courtesy)

بحسب دراسة (السعود وسلطان، 2008 ; طحطوح، 2016 ; القحطاني، 2014 ; الزهراني، 2007).

فإن هذا السلوك يشير إلى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها، مراعاة مشاعر الآخرين، التعامل باحترام معهم وعدم استغلالهم، إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، التشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات والتزامات العمل، وقد سمى الباحثون هذا البُعد عدة تسميات منها: الكرم، المجاملة، واللفظ، واللياقة.

3. الروح الرياضية (Sportsmanship)

بحسب دراسة كل من (أبو دية والرقاد، 2012؛ الشوا، 2015؛ البشابشة والحراشنة، 2011)، وكذلك

دراسة كل من (Padsakoff, et al., 2009; Mohammad et al., 2011)

ويُعد (Bateman & Organ, 1983) أول من أشار إلى بُعد الروح الرياضية.

وهذا البُعد يشير إلى مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة أو مضايقات تمس عمل الفرد، دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، بل رغبة الفرد في القيام بإنجاز العمل، والتسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية، والاستعداد للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل.

على الفرد أحياناً تحمل عدم الراحة، وحتى الإجهاد. وفي حدود معينة، فإن للعاملين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بعض الصعوبات، ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل، فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندها تتحول إلى جدل مستمر، ويساهم هذا السلوك بشكل كبير في تجنب استهلاك زمن طويل في الشكاوي التي تؤدي إلى مضيعة وقت العمل، وتجنب تكبير المشاكل فوق حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين، وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني، وتقبل النقد بصدق ورحب، والتسامح عن الإساءة الشخصية.

إن ممارسة الموظف لهذا البعد يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وبالتالي توفير الوقت لكل من الرئيس والمرؤوسين لحل مشكلات العمل الحقيقية، ويستطيع الفرد تجاوز كل العقبات التي تواجه عمله، وبالتالي فإن ذلك يؤثر على زيادة الإنتاجية والأداء في المنظمة وجودة العمل.

4. وعي الضمير (Conscientiousness):

بحسب دراسة كل من (العامري، 2003؛ زعرب، 2016؛ الوذيناني، 2015؛ Chughtai, 2008)

هذا البُعد يشير إلى إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، العمل بجدية، خدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية، واحترام اللوائح والأنظمة.

وأشار (Smith et al.,1983) إلى هذا البُعد مسمى الالتزام العام " General Compliance " وعمل أورجان على تعديله (Organ, 1988) وأطلق عليه بعد الوعي "Conscientiousness". وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الطاعة، الضمير الحي أو التقاني، الامتثال، والالتزام العام، وهذا البُعد لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يعكس الجانب الشخصي من سلوك الشخص غير المباشر تجاه المنظمة والآخرين، من خلال الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات العمل في المنظمة، كالحضور المبكر، والالتزام بأوقات الدوام، وعدم إهدار الوقت في الأحاديث الخاصة أو أخذ استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور وندرة الغياب، وجودة العمل المنجز وتسليم الأعمال في موعدها، وتقبل قواعد وإجراءات المنظمة وقوانينها وعدم خرق هذه القوانين وتنفيذها بالدقة المطلوبة، حتى لو لم تكن هناك رقابة أو أدلة أو آثار تؤكد على خرق هذه القوانين.

5. السلوك الحضاري (Civic Virtue)

بحسب دراسة كل من (هارون، 2014؛ نوح، 2013؛ صرصور، 2015؛ أبو جاسر، 2010؛ الزهراني، 2007؛ Jena & Goswami, 2014).

يُشير هذا البُعد إلى المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة

مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة، إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة بالحياة السياسية للمنظمة أو أشياء لها علاقة بالمنظمة، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد وتدعيم المنظمة، الفضيلة المجتمعية، الفضيلة المدنية.

ويتضمن هذا البُعد كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد القيام بها؛ حفاظاً على المنظمة، كالتبليغ عن وجود مخاطر قد تُلحق الضرر بالمنظمة، التأكد من أن الأبواب موصدة ، والأبواب مغطاة عند مغادرة مكان العمل، وحفظ موقع العمل نظيفاً ومرتباً، وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً، لزيادة مهاراته وجودة مخرج العمل، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والمشاركة في أنشطة المنظمة من قبل الزملاء.

2-1-9 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لقد حظي موضوع سلوك المواطنة بأهمية كبيرة من قبل الفلاسفة والباحثين الاجتماعيين، وحتى علماء القانون والسياسة كل حسب اختصاصه والغرض الذي يهدف إليه، لما لهذا السلوك من أهمية كبيرة ودور فعال في نجاح المنظمة واستمرارها، فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يساهم بتحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال (نوح، 2013)، كما تتبلور أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنتائج الإيجابية للمنظمة، من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية، فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد، وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها، وتساهم في تطوير وتحسين الأداء، وتعزيز كفاءة المنظمة ، وهذا يزيد من حجم المخرجات

وتحقيق النجاح والتميز، لما لسلوك المواطنة من مرونة وأثر في الخروج عن الدور الروتيني، مما يحفز على الإبداع والانتماء وحب العمل (أبو تايه، 2012).

وبحسب (Chien, 2009) تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من أهمية العنصر البشري ودوره في نجاح المنظمات، فالمنظمات الناجحة اليوم أصبحت ترى أنها بحاجة للموظف الذي يقوم بأدوار خارج إطار مهامه الرسمية وخارج الحدود المتوقعة منه، لما في ذلك من انعكاس على فعالية المنظمة ونجاحها، ولم يقف (القحطاني، 2014) عند هذا الحد، بل أشار إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير في العديد من الجوانب التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإدارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع وروح الابتكار، وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار، وأشار (الفهداوي، 2005) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يُعد مرتكزاً في تحسين استغلال الموارد بشكل أمثل، وترشيد معطياتها نحو دعم الأهداف المطلوبة في ظل حالة التوافق بين الأعضاء والمنظمة على دعم هذه الأهداف.

2-1-10 آثار سلوك المواطنة التنظيمية

ينتج عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الآثار على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، بحيث تؤثر بشكل إيجابي على المستويات الثلاث ويمكن أن تؤثر بشكل سلبي أيضاً.

أولاً: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

أكدت العديد من البحوث الميدانية والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى، وأن لسلوك المواطنة تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، كما كشفت البحوث والدراسات عن عدد من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

فقد بين (العامري، 2003) أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والإبداع والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل.

وأشارت دراسة (Borman, et al., 2001) الى أنه من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها المنظمات وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإن المنظمات تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور الرسمي، أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم في الوصف الوظيفي.

وقد توصل (Podsakoff, et al., 2009) الى وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا الى أن هناك عدداً من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية ويخصصها للأنشطة الأساسية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جذاب.

وبين (Organ, 1990) أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، وأن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

وأشار (Smith, et al., 1983) أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تلبين الآلة الاجتماعية للمنظمة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل في إطار مواقف كثيرة غير متوقعة وحالات طارئة ، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم.

وأشارت دراسة كل من (أبو دية والرقاد، 2012؛ السعود وسلطان، 2008) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يُعد أحد القضايا الرئيسة التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز؛ لأن سلوك المواطنة التنظيمية:

1. يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية إلى مواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررأ أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
2. يمتاز بزيادة مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
3. يعزز مستوى إحساس الأفراد بالانتماء (الولاء التنظيمي) لدى المؤسسات.
4. يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب بالمشاركة فيه.
5. يُوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات وهذا بالتأكيد ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
6. يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل، وبخاصة في قطاع العمل الحكومي.
7. يزيد من مستوى الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين.

ونتيجة تعدد الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات يمكن تلخيص أهم هذه الآثار بحسب العديد من الدراسات

(حجاج، 2011؛ هارون، 2014؛ أبو دية والرقاد، 2012؛ الطبولي وآخرون، 2015؛ Podsakoff, ; et al., 2009).

بالنقاط التالية:

1. سلوك المواطنة التنظيمية تمارس دوراً مهماً في تعزيز أداء العاملين والتي من الممكن أن تنعكس على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المطلوبة.
2. سلوك المواطنة التنظيمية يخفض معدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.
3. يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
4. يترتب على سلوك المواطنة التنظيمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
5. يحسن سلوك المواطنة التنظيمية جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة.
6. لسلوك المواطنة إسهامات واضحة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
7. يترك سلوك المواطنة التنظيمية انطباعات إيجابية لدى المديرين، مما يؤدي إلى زيادة فرص الترقية والحوافز، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاجية.
8. يخفض هذا السلوك نطاق الإشراف والرقابة؛ لأنه يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المنظمة.
9. يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرات الموظفين والمدراء على أداء الأعمال بشكل أفضل من خلال الوقت الكافي والمرونة الناتجة من هذا السلوك لجدولة الأعمال وحل المشكلات.

ثانياً: الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة سابقاً، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ولكن ربما ترتبت عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، الفرد، والجماعة والمنظمة.

وقد أشار الباحثان (السعود وسلطان، 2008) إلى بعض الآثار السلبية ومنها:

- على صعيد الفرد قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية.
 - على صعيد الجماعة ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة، مثل بروز روح الاتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية.
 - على صعيد المنظمة قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.
- وترى الباحثة أن الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر بكثير من آثاره السلبية، وأن هذه السلوكيات تُعد إضافة نوعية للأداء الأساسي للمنظمة وتساهم في تحسين جودة الأداء، ولكن لا بد من مراعاة الظروف وبيئة العمل الفعالة لتجنب الآثار السلبية التي قد تحدث.

2-1-11 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة إنتاج وفاعلية المنظمات، وبحثاً عن الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إيجاد تفسير لهذه الأسباب، والكشف عن بعض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على المنظمة بشكل

عام، بالإضافة إلى تأثيره في الإطار الاجتماعي لبيئة العمل. ومن أهم العوامل التي كشفت عنها الدراسات والتي تحاول هذه الدراسة تتبعها ما يلي:

1. الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها (يوسف، 2012).

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي فهو من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء التنظيمي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية وغيرها من المفاهيم (العامري، 2003).

تتباين الآراء حول مفهوم الرضا الوظيفي وذلك حسب اهتمامات الباحثين ومجالات بحوثهم، حيث يفسرونه من جوانب مختلفة، منها ما يتعلق بالوظيفة، ومنها ما يرتبط بعوامل شخصية تتعلق بقدرات الموظفين ومهاراتهم، ومستوى الدافعية لديهم، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل وعوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة، وعوامل أخرى مرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة. وقد عرفه هيرزبرغ "بأنه مجموعة المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه المتغيرات المادية أو المعنوية المرتبطة بالعمل مثل: التقدير بين الزملاء، الإنجاز، العلاقة بين الرؤساء والزملاء، وغيرها من الأمور" (الزهراني، 2007). أما (Williams & Anderson, 1991) فقد نظر إلى الرضا الوظيفي على أنه تطابق بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، ويمكن اعتباره بأنه رد فعل تقويمي يقيس مدى حب أو كراهية الفرد لوظيفته.

وقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات مختلفة، وكشفت معظم الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الرضا يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفون يكونون أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة عندما يشعرون بالرضا والارتياح في وظائفهم، بالإضافة إلى أنه عندما يكونون راضين تجاه الدعم والفائدة من المنظمة أو الزملاء، يصبح ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من المبادلة بالمثل (Lee, et, al., 2013).

وقد استند (Bateman & Organ, 1983) في تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والأنماط السلوكية للمواطنة التنظيمية إلى نظرية التبادل الاجتماعي، وهو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم ممارسات تعكس درجة الفائدة العائدة عليهم من المنظمة بالدرجة التي يكونون فيها راضين عنها.

وتعد دراسة (Smith, et al., 1983) من أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي محدد مباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتعد دراسة (علي، 2016) من أهم الدراسات العربية التي أكدت وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

2. الولاء التنظيمي

لقد اختلف الباحثون في المصطلح الذي أطلقوه على هذا السلوك، فمنهم من أورد هذا المفهوم تحت مصطلح الالتزام التنظيمي، ومنهم من يطلق عليه الولاء المنظمي أو التنظيمي أو المهني، وهي جميعها تمثل ذلك السلوك الذي يُظهره العامل أو الموظف من حب لمهنته وإخلاص لها. إن الولاء

التنظيمي يقع ضمن المنهج السلوكي الذي يهتم بطبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة (العامري، 2003).

والولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ إن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانياً، ويبدل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته، والولاء التنظيمي من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة. وقد أشار (السعود وسلطان، 2009) إلى أنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها، وفرق بين إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة الذي يظهره من خلال الافتخار بها وقناعاته بأهدافها وقيمتها، واندماج الفرد في العمل الذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها، وبين ما يسميه البعض الإخلاص النابع من الرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع ظروفها، ومضاعفة جهده المبذول لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وبحسب (السلعوس، 2008) يُعتبر بورتر وزملاؤه من أول الباحثين في مفهوم الولاء التنظيمي وقد عرفه على أنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمتها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها، لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة بمستوى عالٍ من الانخراط والانغماس فيها والارتباط بها والميل لتقويمها تقويماً ايجابياً.

وأشار إليه (Robbins & Judge, 2012) على أنه سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية، إلا أنه يؤثر في فعالية الأداء في المنظمة.

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، وكذلك تعددت تعريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها، فهناك من يُعرفه أنه "مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، ويعرفه فريق آخر على أنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي"، وينظر إليه آخرون على أنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة (حجاج، 2011).

وأضاف (الزهراني، 2007) أنه حالة تتضح فيها قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها.

وعلى الرغم من تعدد تعريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته.

ويعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، كذلك مدى الانسجام القائم بينهم وبين منظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهود الإضافية في أعمالهم، ويعملون بجد ونشاط يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم ويدأبون على تحقيق أهدافها (غنيم، 2007).

إن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية، كالتعاون والتماسك والرغبة في العمل (السعود وسلطان، 2009).

وإذا كان الولاء التنظيمي مسؤولاً عن سلوك الفرد الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، فهو بذلك يشكل محدداً مهماً لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي هدفت إلى معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أظهرت نتائج دراسة (الوذيني، 2015) وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للولاء التنظيمي، وبينت دراسة (Ortiz, et al., 2014) أن هناك أثراً إيجابياً للالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. الثقافة التنظيمية

تمثل أحد أهم العوامل التي لها تأثير صريح على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، وقد تعددت التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية وتعرض الكثير من الباحثين والدارسين لهذا المفهوم الذي مهد له كتاب (الثقافة التنظيمية والقيادة) كمفهوم تنظيمي في أواخر القرن العشرين، ويعرفها شين بأنها "نموذج من الافتراضات الأساسية التي ابتكرت واكتشفت وطورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد، باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل" (جواد، 2014).

وقد أولى الباحثون دور الثقافة التنظيمية جلّ الاهتمام؛ لأنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ التي تؤثر على السلوك الذي ينتهجه العاملون في المنظمات ليشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظّمته التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناء ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة (العزام، 2015). وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك الموظفين، سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد. وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة ومدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سينتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأن أية أدوار أخرى سوف ينظر إليها بعين الشك والريبة، فإن حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية، تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة (العامري، 2003).

وعن علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية كشفت العديد من الدراسات الميدانية (جواد، 2014؛ العزام، 2015) عن وجود ارتباط قوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين الموظفين بحيث يؤمن بها الأفراد إيماناً عميقاً يكون لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة وعلى السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية.

4. السياسة التنظيمية:

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح (صرصور، 2015).

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية؛ سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل.

وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطن التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية، نظراً لما يصاحب ذلك من آثار تنعكس سلباً على العوامل التي ترتبط ارتباطاً قوياً بسلوكيات المواطن التنظيمية، كضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية، وبالتالي ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام. (العامري، 2003).

5. العدالة التنظيمية

برز مفهوم العدالة التنظيمية، بوصفه أحد الأساليب الإدارية المستمدة أصولها من نظرية المساواة (Equity Theory) التي نادى بها آدم سميث والتي تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، والحوافز... الخ) إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول... الخ) مع معدل مخرجات زملائه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقاً

لنتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالتوتر وعدم الرضا والارتياح عندما لا يتساوى المعدلان (حامد، 2003).

والعدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشاشة، 2008).

وتشير العدالة التنظيمية إلى الطريقة التي يُعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، ويرى معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice) وتشير إلى عدالة توزيع المخرجات التنظيمية التي يحصل عليها الفرد كالمكافآت والحوافز وعبء العمل (Neifoff & Moorman, 1993).

2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice) وتعكس عدالة الإجراءات مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي اتبعتها المنظمة في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، والمشاركة في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقييم الأداء (الطبولي وآخرون، 2015).

3. عدالة التعاملات (Interactional Justice) تمثل مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، فمجرد شعور الموظف بعدالة إجراءات تقييم ومتابعة جهوده يدفعه لترجمة ذلك الشعور إلى مزيد من الممارسات التطوعية، وقد أثبتت الدراسات أن إدراك العاملين للعدالة تأثيراً في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط تصرفاتهم داخل المنظمة التي يعملون بها (حامد، 2003).

وترى الباحثة بأن تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل، واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة ووافية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

6. القيادة الإدارية

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لاشك فيه أن سلوكيات المواطنة التنظيمية أو السلوكيات التطوعية للقيادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد منهم (العامري، 2003).

وتُعرف القيادة بأنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة وتعتبر القيادة روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات، بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم، فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين، وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتتمتع قدراتهم وتمكنهم وتشركهم في عملية اتخاذ القرارات، لما له من أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم (المعاني، 2013).

والقيادة جوهر العملية الإدارية، ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة، وقد أشارت دراسة (Organ, et al., 2006) أن القائد الناجح يستطيع أن يؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوكيات إضافية تطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية، واتخاذ الخطوات المناسبة لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية لإظهارها، فتوفير بيئة عمل مناسبة، وتغيير بعض الظروف التي يعملون فيها، وتنظيم الموارد البشرية كل ذلك يساعد على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة التحويلية ودرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية (المعاني، 2013؛ القحطاني، 2014).

فالقائد التحويلي عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين، ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم، ويتمتع بقدرة فائقة في تحفيز والهام المرؤوسين للحصول على أداء يتجاوز أو يفوق ما هو متوقع إنجاز، وأن القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر في بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين وهذا ما توصلت إليه دراسة (Dickinson, 2009).

7. عمر الموظف

بينت بعض الدراسات أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين ، تختلف باختلاف أعمارهم، فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل، وكذلك أسباب ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، بينما يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن (القحطاني، 2014).

وقد أكد (Chou & Pearson, 2011) في دراسته إلى وجود علاقة بين عمر الموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأشار إلى العديد من الدراسات التي أظهرت العلاقة بين عمر الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، وأشار (الوذيني، 2015) أن عمر الموظف يؤدي إلى تغييرات هامة في الدوافع التحفيزية أو العوامل المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية، وأن كبار السن من الموظفين يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز، وتحقيق الذات، وأكبر للانتماء من الموظفين الأصغر سناً، وأشار (العامري، 2003) إلى أنه كلما تقدم الموظفون في العمر كان هناك تنسيق في سلوكياتهم وتعاملهم مع الآخرين،

عن طريق العلاقات الشخصية وتنميتها، والتركيز على الوفاء بالالتزامات المتبادلة والأخلاقية، أي أن التقدم في العمر يُحول سلوك الفرد من التنافس إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين.

وتوصل (Chou & Pearson, 2011) أن الموظفين الأكبر سناً يكونون أكثر ارتباطاً بسلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين الأصغر سناً، بينما توصلت (طحطوح، 2016) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عمر الموظف.

8. مدة الخدمة " الأقدمية "

تباينت البحوث الميدانية في أثر مدة خدمة الموظف على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بين أثر إيجابي وآخر سلبي، فمدة خدمة الموظف في المنظمة تلعب دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، ويختلف تأثير مدة خدمة الموظف وخبرته في العمل بين موظف وآخر.

فقد أشارت (طحطوح، 2016) إلى أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين (العامري، 2003) أن الموظفين الجدد يُظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، وعلا السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد غير متأكد أو لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وحجم الإنجازات المطلوبة منه، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة عدم التأكد والغموض لديه، ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

ولكن هناك نتائج أخرى مختلفة عن سابقتها، فقد أشار (Kegans, et at., 2012) أن وجود خبرة أكثر في العمل لدى الأفراد يدفعهم إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أعمالهم، فهم يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر ممن لديهم خبرة أقل، فالخبرة في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات

الصلة، والمهارات، والقدرات مما تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، وتزيد من أداء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات مواطنة تنظيمية.

وأوضح (Goswami & Jena, 2014) أن الموظفين الأقل خبرة يستثمرون طاقاتهم في أداء أنشطة ومهام أدوارهم الرسمية لتأسيس أمنهم الوظيفي، وبالمقابل فإن الموظفين الأكثر خبرة لديهم معرفة بالمنظمة واحتياجات الموظفين، فيزيد سلوك المواطنة التنظيمية لديهم لتقديم إضافات ابداعية لتحقيق طموحاتهم وكذلك أهداف المنظمة، وقد أكدت دراسة (O'Reilly and Chatman, 1986) أن الموظفين الأكثر خبرة يقومون بالمزيد من الأنشطة خارج أدوارهم الرسمية.

9. الدوافع الذاتية : يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل

على تحريك القوى والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، وإنما تحقيق الذات أو المكانة الاجتماعية (العامري، 2003).

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات (أبو جاسر، 2010).

وترى الباحثة أنه إلى جانب المحددات التنظيمية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية والتي يقع على المنظمة عاتق توفير الظروف التنظيمية المناسبة للموظفين من أجل دفعهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، توجد محددات لا ترتبط بالمنظمة وتوجد خارج نطاقها وهي المحددات الشخصية،

حيث لا يكفي أن تقوم المنظمة بتوفير المحددات التنظيمية فقط، بل يجب عليها أن تأخذ في عين الاعتبار المحددات الشخصية عند توظيف الأفراد.

2-1-12 معوقات سلوك المواطنة

يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات، التي تقف كحاجز بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب، ونظراً للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح المنظمات الحديثة، سعى الباحثون إلى تكثيف البحث للتعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، ولعل عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات ومن أهمها:

1- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة (أبو دية والرقاد، 2012).

2- ضغوطات العمل وعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم (نوح، 2013).

3- تدني مستوى الثقة وضعف العلاقات والاتصال الفعال بين المرؤوسين والموظفين مع قياداتهم، وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسئولياتهم (حامد ، 2003).

4- عدم رضى الموظفين تجاه وظائفهم وعدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم ، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة (أبو دية والرقاد، 2012).

5- معظم المنظمات الإدارية تفتقر إلى تحقيق العدالة التنظيمية، والتي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الدوسري، 2010).

6- ضعف القيادة الإدارية في تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين، وعدم سعي المنظمة إلى إرضاء الموظفين، لديها معنوياً أو مادياً، ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو سلوكيات التطوع الإضافية.

7- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حين تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الفرد شعوراً بالظلم، بالمقارنة مع زملائه (يوسف، 2012).

8- ظهور وانتشار بعض الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والإدارية تتعلق بعدم الاستقرار الوظيفي.

ويلاحظ بأن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، منها:

1- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.

2- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي (القحطاني، 2014).

أساليب التغلب على معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها تتمثل في:

1- عدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط، وضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتعاونية، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين جميع الأفراد، مما يدعم بناء سلوك المواطنة التنظيمي

(إسماعيل وآخرون، 2012).

2- أن يتسم قادة المنظمات بالمرونة التنظيمية لفتح المجال للموظفين للانخراط اجتماعياً في المنظمة ، كي تغدو المنظمة أسرة واحدة، مما يحفز الموظفين إلى الإبداع وممارسة سلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.

3- زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وخلق أفكار للتطوير والتنمية فيما يتعلق بحلول مشاكل العمل، والأخذ بآرائهم والحوار معهم، بعيداً عن المركزية، مما يدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء (المصري، 2015).

2-1-13 مديريات التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم تعتبر السلطة الممثلة لوزارة التربية والتعليم في المنطقة التابعة لها بالنسبة لكل ما يتعلق بتسيير العملية التعليمية والتربوية بالصورة المرجوة لتحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها، وهذا يستدعي أن يمتلك الأشخاص في هذه الإدارة سلوكيات تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة لوزارة التربية والتعليم.

وفي ضوء تطوير التعليم في الأراضي الفلسطينية فقد تم إعادة بناء هيكلية مديريات التربية والتعليم بحيث تكونت مديرية التربية والتعليم من المسميات الوظيفية الأساسية التالية : (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2017)

- مدير التربية والتعليم في المحافظة.
- النائب الإداري لمدير التربية والتعليم في المحافظة
- النائب الفني لمدير التربية والتعليم في المحافظة
- الأقسام ذات العلاقة المباشرة بمكتب مدير التربية والتعليم.

- الأقسام ذات العلاقة المباشرة مع النائب الإداري لمدير التربية والتعليم.
- الأقسام ذات العلاقة المباشرة مع النائب الفني لمدير التربية والتعليم.
- عدد من اللجان المتخصصة في العمل التربوي بشقيه الإداري والفني والتي تتكون من الأقسام السابقة.

تتكون مديرية التربية والتعليم من عدة أقسام، انظر الى الملحق (8)، حيث يقوم كل قسم بالعديد من المهام بالتنسيق والتعاون مع الأقسام الأخرى ومن بين المهام التي يقوم بها الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم: تنفيذ النشاطات الإدارية المتعلقة بالموظفين الذين يعملون في مديرية التربية والتعليم من حيث التعيين، الرواتب، الإجازات والإجراءات، الترقيات والترفيعات، التقاعد والسجل. والتعاون مع الوزارة والدول المانحة.

2-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1-2-2 مقدمة

يتناول هذا الفصل بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في مجال الدراسات والبحوث العملية حسب اقترابها من الدراسة الحالية أو اشتراكها معها في بعض الجزيئات، والتي تم نشرها بأي شكل من الأشكال، أو تم تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية ما، أو مجرد الرغبة في المساهمة العلمية، حيث ستحاول الباحثة خلال هذا الفصل اكتشاف الفجوة المعرفية للدراسات السابقة، مما نال اهتمام الباحثين السابقين والتركيز على الجوانب التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، والتعلم أيضا من خبرة الآخرين للاستفادة منها في دراستها الحالية، وذلك بهدف مساعدة الباحثة في إجراء مقارنات بين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة.

2-2-2 الدراسات المحلية

1. دراسة (زعرب، 2016) بعنوان :

الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، والتعرف إلى درجة الشعور بالملكية النفسية للعاملين تجاه الوظيفة، والتعرف إلى درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية ، كما هدفت الدراسة إلى اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (

1294) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في أربع مؤسسات أكاديمية في قطاع غزة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (371) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتطبيق الاختبارات الوصفية المناسبة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة جاء بدرجة مرتفعة، كما أن ممارسة التسويق الداخلي تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل أنظمة الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والموظفين.

2. دراسة (صرصور، 2015) بعنوان:

"دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الأمان الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتحديد دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، وهدفت أيضاً إلى الكشف عن فروق في آراء المبحوثين تعزى لمتغير العمر والجنس والمؤهل العلمي ونوع العقد وسنوات الخدمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى وعددهم (395) موظف، واختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددهم (216) موظف، بحيث تم توزيع الاستبانة على العينة كاملة، وتم استرجاع (204) استبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي وكل من (الإيثار، والल्पف والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي) بين موظفي جامعة الأقصى بغزة، كما أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي والسلوك الحضاري بين موظفي جامعة الأقصى بغزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة ايجاد مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

3. دراسة (المصري، 2015) بعنوان:

"الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية:دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى الانغماس الوظيفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء . واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها , واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة؛ لاستطلاع آراء مجتمع البحث المكون من (1072) طبيباً، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية قوامها (285) من الأطباء فقط ، وشمل البحث (13) مستشفى حكومي.

ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً وجود علاقة طردية بين أبعاد الانغماس الوظيفي (الانغماس العاطفي ,الانغماس المعرفي, الانغماس السلوكي) وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة (حجاج، 2011) بعنوان:

"دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة."

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع موظفي شركة الكهرباء البالغ عددهم (106).

ومن أهم نتائجها أن مفردات العينة تتمتع بدرجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية. كما أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع، العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن مجال عدالة التعاملات هو أفضل مجال للتنبؤ بدرجة سلوك المواطنة التنظيمية.

1. دراسة (طحطوح، 2016) بعنوان:

" تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهن (2211) موظفة، وشملت عينة الدراسة (172) موظفة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات مرتفعة، حيث جاءت ترتيب أبعاد هذا السلوك كالآتي: الإيثار كان بالمرتبة الأولى، تلاه بُعد المجاملة ثم السلوك الحضاري ثم في المرتبة الرابعة بُعد وعي الضمير، وأخيراً في المرتبة الخامسة بُعد الروح الرياضية، كما بينت أنه يوجد تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان لنمط القيادة الحرة الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة، بينما كان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الأوتوقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات في مختلف المستويات الإدارية عن طريق عقد الندوات والدورات التدريبية.

2. دراسة (الرشيدى، 2015) بعنوان :

"مستوى ممارسة مديرات المرحل الثانوية بمدينة حائل لممارسات القيادة الإبداعى وأثرها فى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينة حائل، والتعرف على أثر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرات فى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل والبالغ عددهن (32) مديرة مدرسة، وجميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة حائل والبالغ عددهن (786) معلمة. وأخذت الباحثة مجتمع جميع المديرات فى عينة الدراسة، أما المعلمات فقد تم اختيار (288) من حجم المجتمع من المعلمات، وتم الاختيار بالطريقة العشوائية المنتظمة، وتم استخدام استبانة مهارات القيادة الإبداعية للمديرات فى أربع مجالات، واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات فى أربعة مجالات.

ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام وفى المجالات الأربعة جاء ضمن مستوى السلوك العالى، كما أنه يوجد تأثير ذى دلالة احصائية لمهارات القيادة الإبداعية، فى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام، وأن أكثر مهارات القيادة الإبداعية تأثيراً فى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام هي مهارة المبادرة، تليها مهارة المثابرة، ثم مهارة الحساسية للمشكلات، وأخيراً مهارة الأصالة.

وأوصت الباحثة بضرورة عقد الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وغيرها من المراحل التعليمية، تتعلق بكيفية توظيف مهارات القيادة الإبداعية بغرض تحسين ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية.

3. دراسة (القحطاني، 2014) بعنوان:

"سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري : دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي والإبداع الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة كأداة لدراسة مجتمع الدراسة المتكون من العاملين بمركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات بالرياض وعددهم (556) موظفاً، وكانت العينة مكونة من (299) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة الى أن سلوك المواطنة التنظيمي يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات، وأن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً، وأبعاده جاءت مرتبة كالاتي: الكياسة، الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الروح الرياضية.

4. دراسة (معمرى ومنصور، 2014) بعنوان :

"سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة"

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، صدق المواطنة)، وما مدى اختلاف ذلك تبعاً لمتغير الجنس والأقدمية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة الدراسة،

حيث تكونت عينة الدراسة من (110) موظف من المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وكان من أبرز النتائج أن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال متوسط، وأن هناك فروق في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية، تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات حول العوامل الشخصية والنفسية المساعدة في ممارسة هذه السلوكيات، لأن ذلك يساهم في تحفيزها ومعرفة أهم معوقاتها ومن ثم معالجتها.

5. دراسة (المعاني، 2013) بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى تطبيق القيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. ومعرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (319) موظفًا من العاملين في الجامعة الأردنية من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وعددهم (978) موظفًا وموظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المبحوثين يشعرون بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، وأن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجات مختلفة، وقد تم ترتيبها وفقًا لأهميتها النسبية كما يأتي : الكياسة، و الروح الرياضية، و السلوك الحضاري، والتعاون، كما أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثين في الجامعة.

6. دراسة (أبو تايه، 2012) بعنوان :

"أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: (الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير)، واتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأردنيين العاملين في (12) مركز من الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية ويبلغ عدد الموظفين فيها (4000) موظف، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (400) موظف.

وبينت نتائج الدراسة بأن هناك ارتفاعاً في سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعاده، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها. وأشارت الدراسة أن بعد الكمياسة جاء بالمرتبة الأولى تلاه بعد الإيثار، وجاء بعده وعي الضمير في المرتبة الأخيرة، كما أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

وأوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

7. دراسة (أبو دية و الرقاد ، 2012) بعنوان :

"الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث أجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائدا (773) عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة المكون من القادة الأكاديميين وعددهم (798) وأعضاء هيئة التدريس وعددهم (4884) في الجامعات الأردنية الرسمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين ممارسة الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

4-2-2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Gyekye & Haybatollahi, 2015) بعنوان:

“Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Investigation of the Impact of Age and Job Satisfaction on Ghanaian Industrial Workers”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمر والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال القطاع الصناعي في غانا، وأيضا التعرف على الفئات العمرية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (320) من عمال الصناعة الغانيين.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية وأن الموظفين الأكبر سنا يكونون أكثر ارتباطا بسلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين الأصغر سناً. وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة (Ortiz et, al. 2014) بعنوان:

“Relationship Between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior In a Sample of Private Banking Employees”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (254) موظف في البنوك الخاصة في جزر بورتوريكو التابعة للولايات المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (154) موظف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، ووعي الضمير).

3. دراسة (Omer, 2013) بعنوان:

"Relationship Between the Factor of Job Satisfaction and the Dimensions of Organizational Citizenship Behavior :Mediating Role of Organizational Commitment"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام متغير وسيط الالتزام العاطفي، واستمدت بيانات الدراسة من خلال استبانة وزعت على (8) شركات في اسطنبول، وتكون مجتمع الدراسة من (800) عامل، واختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (330) عامل، وتم استرداد (199) استبانة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي لديه دور وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الإيثار والروح الرياضية لسوك المواطنة التنظيمية، وأنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبعد وعي الضمير لسلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة (Asgari et al. 2011) بعنوان:

"The Relationship Between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية التفاعلية، والمعلوماتية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية. واستخدمت الدراسة الاستبانة لاختبار الفرضيات الموضوعية ، وتكون مجتمع الدراسة من (190) موظف وأخذت عينة مكونة من (127) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطن للعاملين، وعدم وجود علاقة كبيرة بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية وبين سلوك المواطن التنظيمية.

2-2-5 التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في مجال سلوك المواطن التنظيمية، التي أجريت على قطاعات مختلفة، فبعضها تم تطبيقه على مؤسسات أكاديمية، وبعضها تم تطبيقه على شركات القطاع الخاص، وبعضها تم تطبيقه على القطاع العام مثل دراستنا الحالية.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحثة في إثراء دراستها، بالإضافة إلى ما ورد بها من معلومات أعانت الباحثة في إعداد الإطار النظري للدراسة، وفي تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها، وأفادت الباحثة في تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها.

وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع الدراسة، فكان كل باحث يتناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية، وانطلقت كل دراسة من الدراسات السابقة من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، وفقاً لاختلاف الأهداف التي كانت ميزة في حد ذاتها لكونها أمدت الباحثة بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع الدراسة.

واختلفت الدراسات السابقة من حيث المنهجية، فمعظم هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الطريقة الكمية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة، من خلال تطبيقها على هذه الدراسة، وكذلك في المقارنة بينها وبين النتائج التي تم التوصل إليها والوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف، مما يثري الدراسة ويكسبها أهمية معينة.

6-2-2 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تتميز الدراسة الحالية بالأصالة والحدثة، وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تسلط الضوء على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاده المختلفة. فمعظم الدراسات السابقة حاولت دراسة أثره على متغيرات تنظيمية مختلفة أو دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع الدراسة الممثل بمديريات التربية والتعليم، وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة العربية والمحلية الأولى التي طبقت هذا الموضوع على مديريات التربية والتعليم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أدوات الدراسة
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- معالجة وتحليل البيانات

3-1 تمهيد

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً حول طريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، والإجراءات التي اتبعت لجمع البيانات والمعلومات، ومجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة، وإجراءات تطبيق أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

وللوصول إلى أفضل النتائج قامت الباحثة باستخدام استراتيجية التنوع (Triangulation Approach)

(حجر، 2003)، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر متعددة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها، بداية من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية ومن ثم المقابلات غير المهيكلة، والاستبانة، وأخيراً المقابلات المهيكلة.

3-2 منهج الدراسة (Methodology)

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، تم اتباع المنهج الاستكشافي الوصفي (Exploratory Descriptive Study) وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها في تشخيص واقع سلوك المواطنة التنظيمية، حيث استخدمه العديد من الباحثين في دراساتهم السابقة الشبيهة بهذه الدراسة (المعاني، 2013؛ طحطوح، 2016).

واعتمدت الباحثة في دراستها على الطريقة المختلطة (Mixed Method) بحيث اعتمدت على الطرائق الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها (Quantitative & Qualitative). فكانت الطرائق النوعية عبارة عن مقابلات غير المهيكلة (Unstructured Interviews) مع عينة قصدية من الموظفين في مديريات التربية والتعليم في شمال الخليل ووسطها.

كما شملت الطرائق النوعية أسلوب الملاحظة وأيضاً المقابلات المهيكلة مع خبراء بحكم الخبرة العملية في المديرية محل الدراسة وأيضاً خبراء أكاديميين بحكم التخصص من كليات إدارة الأعمال في جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة.

أما الطرائق الكمية فكانت عبارة عن الاستبانة التي صممت لتوزيعها على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في شمال الخليل ووسطها.

3-3 جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية:

1. المصادر الثانوية: اشتملت هذه المصادر على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قامت الباحثة بزيارة عدد من مكاتب الجامعات في الضفة الغربية، بالإضافة إلى تصفح العديد من المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات لعدد من الجامعات الدولية والعربية وحتى المحلية، وكذلك الاطلاع على عدد من الدوريات والمقالات العلمية المحكمة ورسائل الدكتوراة والماجستير، بالإضافة إلى الحصول على بعض المصادر الثانوية من مديريات التربية والتعليم، ومن الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي.

2. المصادر الأولية وتكونت من:

- المقابلات غير المهيكلة (Unstructured Interviews).
- الملاحظة (Unstructured Observation)
- الاستبانة (Survey Questionnaire).
- المقابلات المهيكلة (Structured Interviews).

4-3 مجتمع الدراسة (The population)

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وتم حصر مجتمع الدراسة في المديريات المبحوثة بناءً على بيانات تم الحصول عليها من قبل رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في كل من مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، حيث بلغ عددهم (176) موظفاً، انظر الجدول رقم(3-1). بالإضافة إلى خبراء بحكم الخبرة العملية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وأيضاً خبراء أكاديميين بحكم التخصص من كليات إدارة الأعمال في جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة.

جدول (3-1) توزيع مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

مكان العمل الفعلي	مديرية وسط الخليل	مديرية شمال لخليل
مدير التربية والتعليم	1	1
السكرتاريا	1	1
قسم العلاقات العامة	1	1
قسم التخطيط	2	2
النائب الفني	-	-
قسم التدريب والإشراف	5	4
قسم التعليم العام	5	3
قسم الأنشطة الطلابية	8	5
قسم الصحة المدرسية	2	2
قسم الامتحانات	5	3
قسم التربية الخاصة والإرشاد	4	4
النائب الإداري	1	1
قسم الشؤون الإدارية	11	10
قسم الشؤون المالية	5	5
قسم الرقابة الداخلية	4	4
قسم اللوازم المدرسية	4	3

3	3	قسم الأبنية والمشاريع
3	4	قسم الكتب والمطبوعات
5	6	قسم التقنيات والحاسوب
3	5	قسم الإدارات التربوية
18	18	الديوان
176		المجموع الكلي

المصدر: قسم الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

3-5 عينات الدراسة (The Samples)

3-5-1 الطرق النوعية (المقابلات غير المهيكلة)

تم الاعتماد على العينة القصدية (Purposive Sample)، نظراً لطبيعة الدراسة، ذلك أن الدراسة استكشافية (Exploratory) تهدف إلى استكشاف وفهم عميق لآراء المبحوثين حول واقع سلوك المواطنة التنظيمية؛ وبذلك فإن عينة الكرة الثلجية (Snowball Sampling) هي الأنسب من بين العينات القصدية.

تم توزيع العينة كما يلي:

تم إجراء عشر مقابلات فردية غير مهيكلة مع أفراد مجتمع الدراسة في كل مديرية من المديريات المبحوثة، وتم تقسيم هذه المقابلات العشر لكل مديرية كما يلي:

- ثلاث مقابلات فردية غير مهيكلة مع عينة قصدية من رؤساء الأقسام في مديرية شمال الخليل.

_ مقابلتان فرديتان غير مهيكلتين مع عينة قصدية من الموظفين الإداريين الذين يعملون في أقسام مختلفة في مديرية شمال الخليل.

- ثلاث مقابلات فردية غير مهيكلة مع عينة قصدية من رؤساء الأقسام في مديرية وسط الخليل.

_ مقابلتان فرديتان غير مهيكلتين مع عينة قصدية من الموظفين الإداريين الذين يعملون في أقسام مختلفة في مديرية وسط الخليل.

3-5-1-2 طريقة اختيار عينة الدراسة في المقابلات غير المهيكلة

قامت الباحثة باختيار عينة قصدية من أفراد في مجتمع الدراسة، وباعتماد طريقة كرة الثلج، تم إجراء مقابلات فردية غير مهيكلة مع أفراد مجتمع الدراسة في كل مديرية من المديريات المبحوثة، حيث كانت أسئلة المقابلة غير المهيكلة تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها بشكل عام، دون تحديد وتفصيل من قبل الباحثة، بل إعطاء المجال للمبحوثين للتعبير عن آرائهم، حيث قامت الباحثة بمقابلة رؤساء أقسام، وموظفين إداريين من أقسام مختلفة في المديرية، وذلك لفتح آفاق تفكير الباحثة وترتيب أفكارها من أجل القدرة على تصميم الاستبانة، ووضع عدد من المحاور والأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3-5-2 الطرائق الكمية (الاستبانة)

تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل (Census Survey) للحصول على معلومات من الموظفين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وقامت الباحثة بتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة كافة؛ وذلك للأسباب الآتية:

- محدودية عدد أفراد الدراسة مما يسهل تطبيق الدراسة عليهم جميعاً.
- التطبيق على كل فرد من أفراد مجتمع الدراسة يكون أدعى لصدق النتائج.

حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (176) موظفاً، وتم استرداد (146) استبانة صالحة لغاية المعالجة الإحصائية، أي بنسبة استجابة تبلغ (83%)، انظر الجدول رقم (2-3).

الجدول (2-3) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على المديرية المبحوثة

الرقم	المديرية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1.	مديرية الخليل	95	79
2.	مديرية شمال الخليل	81	67
	المجموع	176	146

3-5-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

تم الاعتماد على العينة القصدية (purposive sample)، نظراً لطبيعة الدراسة، ذلك أن الدراسة استكشافية (Exploratory) تهدف إلى استكشاف وفهم عميق لآراء أفراد العينة حول أسباب ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وبذلك فإن عينة الخبراء (Expert Sample) هي الأنسب من بين العينات القصدية؛ لتتمكن الباحثة من جمع المعلومات من الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مميزة في موضوع الدراسة.

وقد تم توزيع العينة كما يلي:

- تم إجراء أربع مقابلات فردية مهيكلة مع خبراء أكاديميين.
- تم إجراء أربع مقابلات فردية مهيكلة مع خبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل.
- تم إجراء أربع مقابلات فردية مهيكلة مع خبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية وسط الخليل.

3-6 أدوات الدراسة

3-6-1 بناء أدوات الدراسة

3-6-1-1 الطريقة النوعية (المقابلات غير المهيكلة)

بعد مراجعة الدراسات السابقة وجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية حول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، والانتهاء من بناء الإطار النظري، قامت الباحثة بإجراء عشر مقابلات غير المهيكلة مع رؤساء أقسام وموظفين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، بهدف التعرف على واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها بشكل عام، ومن خلال الإجابات العامة التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات غير المهيكلة تولد لدى الباحثة أفكار ساعدت في تصميم الاستبانة.

3-6-1-2 الطرائق الكمية (الاستبانة)

بعد الانتهاء من جمع وتحليل نتائج بيانات المقابلات غير المهيكلة، ومراجعة الأدبيات السابقة والاطلاع على بنود الاستبانات الواردة بها، تم تصميم استبانة وتطويرها لاستكمال جمع البيانات والمعلومات من كافة أفراد مجتمع الدراسة؛ لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وللحصول على معلومات متعمقة تفصيلية عن واقع سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، ويبين الملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية، والتي تكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: رسالة موجهة إلى المبحوثين؛ لتعريفهم بهدف الدراسة ودورهم في إثراء البحث. وطلب كتابة بريدهم الإلكتروني في حال الرغبة في الحصول على نتائج الدراسة.

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية حول المبحوثين، وتضمنت المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.

الجزء الثالث: محاور الاستبانة، والتي تكونت من 40 فقرة وتضمنت خمسة محاور وهي على النحو الآتي: الإيثار، الكياسة اللطف)، الروح الرياضية، ووعي الضمير (الالتزام العام)، السلوك الحضاري.

جدول (3-3) عدد الفقرات التي تمثل كل محور في الاستبانة

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
1.	الإيثار	9
2.	الكياسة (اللطف)	9
3.	الروح الرياضية	7
4.	وعي الضمير (الالتزام العام)	7
5.	السلوك الحضاري	8
	المجموع	40

وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً وأبداً، واستخدمت الباحثة مقياس المستويات المتماثلة (Itemized Rating Scale)، وكثيراً ما يستخدم هذا المقياس في بحوث الإدارة؛ نظراً للميزة الخاصة بإمكان استخدام أي عدد من النقاط، وكذلك إمكان ابتكار أو تسمية أي عدد من الأسماء المحددة التي تُستخدم في هذا المقياس anchors كلما كان ذلك ضرورياً للوفاء باحتياجات الباحث الخاصة بقياس أحد المتغيرات (بسيوني، 2013).

3-1-6-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

بعد الانتهاء من تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة، والتوصل الى نتائج تحليل بنود الاستبانة، قامت الباحثة بوضع عدد من الأسئلة للمقابلات المهيكلة لعينة الخبراء؛ بهدف التعرف على أسباب ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها من وجهة نظرهم، وسؤالهم عن رأيهم في نتيجة تحليل بنود الاستبانة، انظر الملحق رقم (1).

3-2-6-3 صدق أدوات الدراسة (Validity)

الصدق بمفهومه العام يعني أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت لأجل قياسها، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس الدرجة الكلية، وأن تكون الفقرات قادرة على قياس الأبعاد، والدرجة الكلية للظاهرة (القواسمة وآخرون، 2015).

3-2-6-3 الطريقة النوعية

للتحقق من صدق أداة الدراسة (نموذج المقابلات المهيكلة) قامت الباحثة بعرض نموذج المقابلات على عدد من المحكمين المختصين، انظر الملحق (7) قائمة بأسماء محكمي اسئلة المقابلات المهيكلة، كما قامت الباحثة باستخدام استراتيجية التأمل (reflexivity) وهي استراتيجية تستخدم لتقليل تأثير الميول الشخصية، وانحياز الباحثة المحتمل في الدراسة، وهي تعرف بأنها البحث الذاتي للباحثة عن مواطن انحيازها المحتملة ومحاولتها السيطرة عليها (حجر، 2003).

3-2-6-3 الطريقة الكمية (الاستبانة)

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وللارتقاء بمستواها وضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، قامت الباحثة بعد تصميم الاستبانة بمراجعتها وعرضها على مجموعة من المحكمين

الأكاديميين والمتخصصين في مجال موضوع الدراسة، وذلك للتحقق من صدق المحتوى (Content Validity)، ويقصد بصدق المحتوى أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تشمل كافة عناصر الدرجة الكلية للظاهرة المراد قياسها (القواسمة وآخرون، 2015)، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين قامت الباحثة بتعديل الاستبانة اعتماداً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم، كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها. انظر ملحق رقم (5) طلب تحكيم الاستبانة، وملحق رقم (6) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، انظر جدول (3-4).

جدول رقم (3-4) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.792	.25	0.563	.1
0.506	.26	0.579	.2
0.775	.27	0.497	.3
0.709	.28	0.627	.4
0.530	.29	0.713	.5
0.522	.30	0.545	.6
0.574	.31	0.601	.7
0.752	.32	0.598	.8
0.637	.33	0.680	.9
0.716	.34	0.383	.10
0.544	.35	0.667	.11
0.947	.36	0.620	.12
0.482	.37	0.644	.13
0.698	.38	0.621	.14
0.693	.39	0.579	.15
0.570	.40	0.263	.16
0.635	.41	0.484	.17
0.549	.42	0.475	.18
0.640	.43	0.604	.19
0.698	.44	0.838	.20

3-6-3 ثبات أدوات الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات الأداة أي درجة الاتساق في النتائج إذا ما طبقت على عينة من المبحوثين أكثر من مرة في ظروف تطبيقية متشابهة (Sekaran, 2006).

3-6-3-1 الطرائق النوعية

إن التناسق بين وجهات نظر عدد من المحكمين ونظرتهم إلى مفهوم معين، أو شرحهم لإجابات المستقصى منهم يسمى الثبات باستخدام التناسق بين آراء المحكمين (Interrater Reliability). ذلك أن الاعتماد على الثقة في تناسق آراء عدد من المحكمين يكون مناسباً عندما يتم تجميع البيانات عن طريق الملاحظة، أو عن طريق اختبار دلالات الألفاظ، أو المقابلات غير المهيكلة والمقابلات المهيكلة، وفي جميع هذه الأساليب، فإن هناك دوراً واضحاً للحكم أو التقدير الشخصي عند تفسير هذه البيانات (بسيوني، 2013). يوجد تناسق بين آراء المحكمين باتجاه الأسئلة التي تم طرحها في المقابلات المهيكلة.

3-6-3-2 الطريقة الكمية (الاستبانة)

يقصد بثبات أداة "الاستبانة" مدى استقرار درجات أفراد العينة والاتساق الداخلي لإجاباتهم عبر فقراتها المختلفة وانسجامها مع بعضها البعض، لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي: انظر الجدول (3-5).

جدول رقم(3-5): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.85	9	الإيثار (Altruism)
0.88	9	الكياسة(اللطف) Courtesy
0.81	7	الروح الرياضية Sportsmanship
0.76	7	وعي الضمير (الالتزام العام) Conscientiousness
0.91	8	السلوك الحضاري Civic Virtue
0.95	40	الدرجة الكلية لممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.76_0.91) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.95)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 95% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرةً أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3-7 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

بداية تم إجراء المقابلات غير المهيكلة مع عينة قصدية من أفراد مجتمع الدراسة في المديريات المبحوثة، ومن ثم قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) وذلك لتوزيعها على عينة المسح الشامل (Census Survey) في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وبعد تحليل الاستبانة والحصول على النتائج قامت الباحثة بإجراء مقابلات مهيكلة مع عينة قصدية من الخبراء، حيث تم تنفيذ الإجراءات بالطريقة التالية:

1. الحصول على كتاب رسمي من لجنة الدراسات العليا/ برنامج ماجستير إدارة الأعمال، من أجل تسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من المديرية المبحوثة. انظر الملحق رقم (9).
2. القيام بالإجراءات اللازمة حسب الأصول للحصول على موافقة لتسهيل مهمة الباحثة في كل من مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، من أجل تمكين الباحثة من إجراء المقابلات غير المهيكلة والمقابلات المهيكلة وتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، انظر الملحق (10).
3. إجراء المقابلات غير المهيكلة في كل من مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، والتي استغرقت إجرائها مدة أسبوعين مع العينة المقصودة، وقد تم الاعتماد على التسجيل الإلكتروني والتسجيل اليدوي في المقابلات التي رفض فيها غالبية المبحوثين التسجيل الإلكتروني.
4. قامت الباحثة بتحليل المقابلات غير المهيكلة التي تم إجرائها يدوياً.
5. تصميم الاستبانة بالاعتماد على نتائج المقابلات غير المهيكلة والأدب النظري السابق، انظر الملحق رقم (4)، وتعديلها اعتماداً على ملاحظات المحكمين، انظر الملحق رقم (6).
6. بعد التأكد من صدق الاستبانة قامت الباحثة بالتنسيق مرة أخرى مع مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، لإتمام جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبانة.
7. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (176) موظفاً، وقد استغرقت توزيع الاستبانات وجمعها حوالي أسبوعين. وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (146) استبانة بنسبة استرداد مقدارها (83%) تقريباً وهي نسبة مقبولة.
8. قامت الباحثة بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

9. تصميم نموذج المقابلات المهيكلة مع عينة الخبراء بالاعتماد على نتائج الاستبانة، انظر الملحق رقم (1)، وتعديلها اعتماداً على ملاحظات المحكمين، انظر الملحق رقم (7).

10. قامت الباحثة بالتنسيق مع عينة الخبراء والمكونة من ثمانية خبراء بحكم الخبرة، وهم موظفون في مديريات التربية والتعليم وتزيد سنوات خبرتهم العملية عن خمس سنوات، وأربعة خبراء أكاديميين ملمين بالعلوم الإدارية، لإجراء المقابلات المهيكلة معهم.

11. قامت الباحثة بتحليل المقابلات التي تم إجراؤها يدوياً.

8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات

1-8-3 الطريقة النوعية (المقابلات غير المهيكلة)

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات غير المهيكلة وفق الآلية التالية:

1. تم إعطاء المقابلة الرمز " م "، وتم إعطاء مديرية تربية شمال الخليل الرمز " ش"، وتم إعطاء مديرية تربية وسط الخليل الرمز " و"، وتم إعطاء رئيس القسم الرمز " ر"، وتم إعطاء الموظف الرمز " ظ".

2. تم تصنيف المقابلات إلى أربع فئات، مقابلات مع رؤساء أقسام في مديرية تربية شمال الخليل وتم إعطاؤها الرمز " م ر ش"، ومقابلات مع رؤساء أقسام في مديرية تربية وسط الخليل، وتم إعطاؤها الرمز " م ر و"، ومقابلات مع موظفين في مديرية تربية شمال الخليل وتم إعطاؤها الرمز " م ظ ش"، ومقابلات مع موظفين في مديرية تربية وسط الخليل وتم إعطاؤها الرمز " م ظ و".

3. ترميز المقابلات، حيث تم إعطاء رقم تسلسلي للمقابلات، وكانت أرقام المقابلات مع عينة رؤساء الأقسام في مديرية تربية شمال الخليل (1-3)، ومع عينة رؤساء الأقسام في مديرية تربية وسط الخليل (1-3)، ومع عينة الموظفين في مديرية تربية شمال الخليل (1-2)، ومع عينة الموظفين في مديرية تربية وسط الخليل (1-2)، انظر الملحق (2). مثلاً المقابلة الأولى مع رئيس قسم في مديرية تربية شمال الخليل أعطيت الرمز (م ر ش 1)، المقابلة الثانية مع موظف في مديرية تربية وسط الخليل أعطيت الرمز (م ظ و 2).

4. تم مراجعة إجابات مقابلات رؤساء الأقسام في مديرية تربية شمال الخليل دفعة واحدة، ومراجعة إجابات مقابلات عينة رؤساء الأقسام في مديرية تربية وسط الخليل دفعة واحدة، وكذلك مراجعة إجابات عينة الموظفين في مديرية تربية شمال الخليل دفعة واحدة، كما تم مراجعة إجابات عينة الموظفين في مديرية تربية وسط الخليل دفعة واحدة، حيث قامت الباحثة بقراءة الإجابات بشكل سريع لتكوين انطباع أولي، ثم قراءة متعمقة ومتكررة مرات عديدة للإجابات؛ وذلك من أجل توليد أفكار لدى الباحثة تساعد في تصميم الاستبانة، وإعطائها صورة شاملة حول سلوك المواطنة التنظيمية في المديرية المبحوثة، وتم ادراجها تحت خمسة محاور وهي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

وسيتم عرض نتائج التحليل في الفصل الرابع.

3-8-2 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات المهيكلة لعينة الخبراء وفق الآلية التالية:

1. تم إعطاء المقابلة الرمز " م "، وتم إعطاء مديرية تربية شمال الخليل الرمز " ش"، وتم إعطاء مديرية تربية وسط الخليل الرمز " و"، وتم إعطاء الخبير الأكاديمي الرمز " ك"، وتم إعطاء الخبير بحكم الخبرة العملية الرمز " خ ".

2. تم تصنيف المقابلات إلى ثلاثة فئات، مقابلات مع عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل وتم إعطاؤها الرمز " م خ ش"، ومقابلات مع عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية وسط الخليل وتم إعطاؤها الرمز " م خ و"، ومقابلات مع عينة الخبراء الأكاديميين وتم إعطاؤها الرمز " م ك ".

3. ترميز المقابلات، حيث تم إعطاء رقم تسلسلي للمقابلات، وكانت أرقام المقابلات مع عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل (1-4)، ومع عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية وسط الخليل (1-4)، ومع عينة الخبراء الأكاديميين (1-4)، فمثلاً المقابلة الأولى مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل أعطيت الرمز (م خ ش1)، المقابلة الثانية مع خبير أكاديمي أعطيت الرمز (م ك2)، انظر الملحق رقم (3).

4. تم مراجعة إجابات مقابلات عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل دفعة واحدة، ومراجعة إجابات مقابلات عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية وسط الخليل دفعة واحدة، وكذلك مراجعة مقابلات الأكاديميين دفعة واحدة، حيث قامت الباحثة بقراءة الإجابات بشكل سريع لتكوين انطباع أولي، ثم قراءة متعمقة ومتكررة مرات عديدة للإجابات، وذلك من أجل؛ تحديد الأسباب الرئيسة التي تناولتها إجابات عينة الخبراء، وتم تقسيمها إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى البيئة التنظيمية للمديرية.

المحور الثاني: أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المحددات الشخصية للموظف.

وسيتم عرض نتائج التحليل في الفصل الرابع.

3-8-3 الطريقة الكمية (الاستبانة)

تم تحليل أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) من خلال المعالجة الإحصائية، حيث قامت الباحثة بعد جمع بيانات الدراسة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائماً 5 درجات، الإجابة غالباً 4 درجات، الإجابة أحياناً 3 درجات، الإجابة نادراً درجتين، الإجابة أبداً درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة، ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تحديد مفتاح التصحيح، حيث بعد إعطاء اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 والنتيجة = 4 وهو ما يسمى

المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 5/4 = 5/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه، بالاعتماد على الوسط الحسابي. انظر جدول (3-6).

جدول رقم (3-6) مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

الفصل الرابع

تحليل وعرض النتائج

- تحليل وعرض نتائج المقابلات غير المهيكلة
- تحليل وعرض نتائج الاستبانة
- تحليل وعرض نتائج المقابلات المهيكلة

1-4 تمهيد

سيتناول هذا الفصل تحليلاً وعرضاً لنتائج الدراسة، بدءاً من تحليل وعرض نتائج المقابلات غير المهيكلة، ومن ثم تحليل وعرض نتائج الاستبانة، ومن ثم تحليل وعرض نتائج المقابلات المهيكلة.

2-4 تحليل وعرض نتائج المقابلات غير المهيكلة

من خلال الإجابات العامة التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات غير المهيكلة تولد لدى الباحثة أفكار ساعدت في تصميم الاستبانة، وقد تمحورت الإجابات في خمسة محاور رئيسية، هي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

المحور الأول: الإيثار

أكد أغلب من تم مقابلتهم أن الموظفين في مديرية التربية والتعليم دائماً على استعداد للتعاون مع رؤسائهم لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية، القيام بمساعدة وتوجيه الزملاء الجدد، تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب ذلك منهم، (م ظ ش 1) (م ر و 3) (م ظ و 2).

كما أكد (م ر ش 2) (م ر ش 3) (م ر و 1) (م ر و 2)

" جميعنا يد واحدة نعمل معاً "

وقد ذكر بعض الموظفين أنهم دائماً يقومون بمساعدة الزملاء الذين لديهم حجم عمل كبير (م ظ و 1) (م ظ ش 2) (م ر ش 1).

" في بداية العام الدراسي يكون هناك ضغط في قسم الكتب المدرسية لذا أقوم أنا وزملائي بمساعدتهم "

شرح (م ر ش 3)

" أنا غير مستعد لمساعدة الزملاء في أقسام أخرى، لئلا يفسروا ذلك على أنه تدخل في خصوصياتهم أو حتى سرقة بيانات خاصة ."

- وضح أحد الموظفين " أنا أكون سعيداً بمساعدتي لزملائي في أقسام أخرى، لأنني اكتسب معرفة ومهارات جديدة ". (م س 1)

المحور الثاني: الكياسة

- تشابهت إجابات أغلب من تم مقابلتهم، فكانت تدعم وتؤكد على احترام خصوصيات الزملاء الآخرين، التشاور مع الزملاء الآخرين واحترام رغباتهم عند اتخاذ إجراء أو قراراً قد يؤثر عليهم (م ظ ش 1) (م ظ و 2) (م ر و 3) (م ر ش 1).

- أجمع بعض الموظفين أنهم دائماً يتجنبون إيذاء أو جرح مشاعر زملائهم في العمل. " أفكر كثيراً قبل أن أجيب زميلي حتى لو تعامل معي بطريقة غير لطيفة"

(م ظ و 2) (م ر و 1) (م ر و 2) (م ظ ش 1) (م ر ش 3).

-أجاب بعض الموظفين عادةً نقوم بتزويد الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم. (م ر ش 3) (م ر ش 2) (م ر و 1) (م ر و 2)

"لا أبخل على زملائي بالمعلومات والأفكار التي تساعدكم في أداء أعمالهم "

(م ر ش 1) (م ظ ش 2) (م ر و 1) (م ظ و 1)

- أكد (م ر و3) (م ر ش2) (م ظ و1) "عادة أتشاور مع زملائي خاصة في الأمور التي يكونون طرفاً فيها مثلاً مناسبة اجتماعية لأحد الزملاء، حيث نتشاور معاً على الآلية التي نجاهله بها".

أجاب (م ظ ش2) "تجنب عادةً اثاره المشكلات والمتاعب في العمل"

المحور الثالث: الروح الرياضية

-أغلب الإجابات تؤكد أن الموظفين دائماً يهتمون بالجوانب الإيجابية لوظائفهم، ويتجنبون تصيد

أخطاء زملائهم في المديرية كما يتجنبون تضخيم المشكلات التي تواجههم في العمل. (م ظ و1)

(م ظ ش2) (م ر ش3) (م ر و1)

"أتجاوز عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل." (م ر و3)

-كما أكد معظمهم أنهم يتقبلون المساءلة عن الأخطاء في العمل، يتجنبون استنفاد زمن طويل في التذمر من أشياء لا تستحق، يتقبلون التغيرات في ظروف العمل بدون تذمر، يتغاضون عن أية إساءة شخصية من قبل الزملاء. (م ظ و1) (م ر ش2) (م ظ ش2)

"لا أتضايق من توجيهات بعض الزملاء وأقبل الأمر بصدر رحب" (م ظ و1) (م ظ ش2)

"ألتمس دائماً الأعذار لزملائي، حتى أنني عادة أبادر بالاعتذار" (م ر ش3) (م ر و2) (م ظ و2)

المحور الرابع: وعي الضمير

-إجابات أغلب الموظفين تشير أنهم غالباً ما يقومون بإخبار الرئيس في العمل مسبقاً، عند عدم

التمكن من الحضور إلى العمل (م ظ و1) (م ظ و2) (م ظ ش2)

-إجابات أغلب الموظفين أنهم يلتزمون بقوانين المديرية حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية، الالتزام

بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر. (م ر ش1) (م ظ و2) (م ر و1)

"أحياناً أتأخر نحو خمس دقائق" (م ظ ش 2)

- إجابات معظم الموظفين تؤكد أنهم يكملون الواجبات الوظيفية بإتقان وبعناية فائقة دون أخطاء، المواظبة على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه، الحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب. (م ر ش 3) (م ر و 2) (م ر و 3)

" عندما يكون عندي سبب مقنع عادة أغيب، ولكن وقت العمل للعمل" (م ظ و 2)

المحور الخامس: السلوك الحضاري

-بين أغلب المبحوثين، حرصهم على بذل جهد إضافي، للمحافظة على سمعة المديرية أمام الآخرين، "ولا يمكن أن أذكر المديرية بسوء حتى أنني أغضب كثيراً عندما لما اسمع أي شيء سيء يقال عنها، لكن داخل المديرية يمكن للزملاء بين بعضهم أن ينتقدوا بعض الأمور".

(م ظ و 1) (م ظ و 2) (م ظ ش 2)

-إجابات معظم الموظفين تؤكد حرصهم على متابعة كل تعميمات المديرية باهتمام بالغ، الاهتمام بمستقبل المديرية وتطورها، تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في المديرية، الاهتمام بنجاح فعاليات وأنشطة المديرية حتى لو لم يطلب منهم ذلك.

(م ر ش 3) (م ر و 2) (م ر و 3)

" أهتم بنجاح فعاليات وأنشطة المديرية حتى لو لم يطلب مني ذلك".

(م ظ و 1) (م ظ ش 2) (م ر ش 3) (م ر و 1) (م ظ و 2)

"فعاليات وأنشطة المديرية إذا لم يكن لي فيها علاقة لا أتدخل" (م ظ ش 1)

3-4 تحليل وعرض نتائج الاستبانة

1-3-4 تمهيد

خُصص هذا الجزء لعرض النتائج الإحصائية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وذلك باستخراج النسب المئوية التي تعكس طبيعة المحاور المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية.

حيث تم تقسيم نتائج الاستبانة إلى جزأين رئيسيين؛ يختص الجزء الأول بعرض توزيع أفراد العينة، بينما الجزء الثاني يتعلق بالاجابة عن أسئلة الدراسة (1-5) بالاعتماد على النسب المئوية التي تم حسابها وعرضها في جداول متعددة.

2-3-4 وصف لمجتمع الدراسة

تم توضيح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، ولقد جاء توزيع أفراد مجتمع الدراسة بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الجدول رقم (1-4):

جدول رقم (1-4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	102	69.9
	أنثى	44	30.1
	المجموع	146	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	21	14.4
	من 31-40 سنة	72	49.3
	من 41-50 سنة	35	24.0

12.3	18	أكبر من 50 سنة	
100.0	146	المجموع	
30.1	44	دبلوم	المؤهل العلمي
55.5	81	بكالوريوس	
13.0	19	ماجستير	
1.4	2	دكتوراة	
100.0	146	المجموع	
15.1	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
30.8	45	من 6-10 سنوات	
24.7	36	من 11-15 سنة	
29.5	43	من 16 سنة فأكثر	
100.0	146	المجموع	
54.1	79	مديرية الخليل	المديرية
45.9	67	مديرية شمال الخليل	
100.0	146	المجموع	

النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-1) تشير إلى أن 70% تقريباً من أفراد العينة هم من الذكور، وترى الباحثة أن العمل أولوية للذكور على عكس الإناث، كما تشير النتائج أن حوالي 75% هم من الفئة العمرية من (31-50)، أي ما يقارب ثلاثة أرباع أفراد العينة هم فئة الشباب، الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، وترى الباحثة أن هذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المديرية، كما يقل معدل غيابه؛ وذلك لحرصه على عمله وعدم تفریطه فيه، أما فيما يخص المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن 55.5% هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا ما يدل على توجه المديرية للمؤهلات الجامعية فأعلى، كما تبين أن 30% تقريباً من الأشخاص المبحوثين هم من أصحاب الخبرات العالية الذين تجاوزت سنوات خبرتهم ال 16 سنة بينما كان أغلب المبحوثين وذلك بنسبة قاربت ال 55% هم من أصحاب الخبرات المتوسطة والتي كانت من 6 إلى 15 سنة، وتدل النتيجة السابقة على توفر سنوات الخبرة لدى مفردات العينة، وترى الباحثة

أن هذا يعني أنه يوجد استقرار في قوة العمل بالمديرية، حيث يفضلون البقاء فيها، بالإضافة إلى أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشراً على أنهم على دراية بطبيعة المناخ السائد بالمديرية، وقادرين على إعطاء تصورات ذات قيمة. وفيما يخص المديرية المبحوثة فقد كان توزيع أفراد العينة متقاربة تقريباً، حيث كانت نسبة الأفراد المختارين من هذه المديرية تتراوح بين 54% و 46% فقط.

3-3-4 تحليل فقرات الاستبانة

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للدرجة الكلية لأداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها:

الجدول رقم (4-2): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للدرجة الكلية لأداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الإيثار	4.04	0.58	37.4%	36.2%	20.5%	4.6%	1.2%
الكياسة(اللطف)	4.26	0.56	47.0%	34.7%	15.9%	2.3%	0.2%
الروح الرياضية	4.02	0.59	31.6%	45.1%	17.8%	4.6%	0.9%

3.0%	4.0%	16.7%	32.2%	44.0%	0.55	4.13	وعي الضمير (الالتزام العام)
2.3%	6.0%	22.3%	37.8%	31.7%	0.76	3.90	السلوك الحضاري
1.5%	4.2%	18.7%	37.0%	38.6%	0.52	4.08	الدرجة الكلية لممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

يوضح الجدول (4-2) الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للدرجة الكلية لأداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.52)، مما يدل على أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. كما يلاحظ أن أعلى درجات ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة الكياسة (4.26) يليها وعي الضمير (4.13) يليها الإيثار (4.04) ثم الروح الرياضية (4.02) وأخيراً السلوك الحضاري (3.90).

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها:

الجدول رقم (3-4): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة

التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل

ووسطها

الرقم	درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1.	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية	4.38	0.76	53.4%	33.6%	11.0%	2.1%	0.0%
2.	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي	4.36	0.72	49.3%	37.7%	12.3%	0.7%	0.0%
3.	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك	4.31	0.76	46.6%	39.7%	11.6%	2.1%	0.0%
4.	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم	4.27	0.79	45.9%	37.0%	15.1%	2.1%	0.0%
5.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	4.23	0.88	43.2%	43.8%	8.9%	1.4%	2.7%
6.	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير	4.10	0.87	38.4%	38.4%	18.5%	4.8%	0.0%
7.	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (كالغياب، الاستئذان...)	3.94	0.89	31.5%	35.6%	28.1%	4.8%	0.0%
8.	أخصص معظم وقت فراغي أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل	3.40	1.01	13.7%	32.2%	40.4%	8.2%	5.5%
9.	أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات الموظفين الآخرين	3.38	1.00	15.1%	28.1%	39.0%	15.1%	2.7%
	الدرجة الكلية	4.04	0.58	37.4%	36.2%	20.5%	4.6%	1.2%

يوضح الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.04) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.58)، مما يدل على أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي) بمتوسط حسابي مقداره (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات الموظفين الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (أخصص معظم وقت فراغي أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.40) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة) كالغياب، الاستئذان...) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة

(أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير) بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.87).

وترى الباحثة أنه ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تفسير درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها من خلال تعاون الموظفين مع الرؤساء لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية، مساعدة وتوجيه الزملاء الجدد وإفادتهم بالخبرات، العمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منهم ذلك، مساعدة الزملاء على القيام بالمهام الموكلة لهم، تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية، مساعدة الزملاء الذين لديهم حجم عمل كبير، القيام بأداء عمل الزملاء عند الحاجة (كالغياب، الاستئذان...)، تخصيص معظم وقت الفراغ أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها:

الجدول رقم (4-4): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة

التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل

ووسطها

الرقم	درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
10.	أحترم خصوصيات زملائي الآخرين	4.59	0.70	68.5%	24.7%	4.1%	2.7%	0.0%
11.	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل	4.48	0.81	63.7%	24.7%	7.5%	4.1%	0.0%
12.	أتجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل	4.42	0.73	54.8%	34.2%	10.3%	0.0%	0.7%
13.	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم	4.34	0.76	50.7%	33.6%	15.1%	0.7%	0.0%
14.	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في أعمال الآخرين	4.25	0.85	45.9%	38.4%	11.6%	3.4%	0.7%
15.	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل	4.24	0.76	43.8%	36.3%	19.9%	0.0%	0.0%
16.	أشاور مع الزملاء الآخرين وأحترم رغباتهم عند اتخاذي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم	4.21	0.76	39.0%	44.5%	14.4%	2.1%	0.0%
17.	أشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة	4.07	0.78	34.2%	38.4%	27.4%	0.0%	0.0%
18.	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين الموظفين في المديرية	3.74	0.89	21.9%	37.7%	32.9%	7.5%	0.0%
	الدرجة الكلية	4.26	0.56	47.0%	34.7%	15.9%	2.3%	0.2%

يوضح الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.56)، مما يدل على أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (أحترم خصوصيات زملائي الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (أتجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.76).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين الموظفين في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (أشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (أتشاور مع الزملاء الآخرين وأحترم رغباتهم عند اتخاذي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.76).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تفسر الباحثة درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها من خلال قيام الموظفين باحترام خصوصيات الزملاء الآخرين، تجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء في العمل، تجنب خلق المشاكل للزملاء في العمل، تزويد زملاء العمل بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم، الانتباه للأثر الذي يتركه سلوكهم في أعمال الآخرين، الحرص على اتخاذ التدابير الوقائية لمحاولة منع المشاكل مع زملاء العمل، التشاور مع الزملاء الآخرين واحترام رغباتهم عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم، تشجيع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة، الإسهام في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين الموظفين في المديرية.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم

شمال الخليل ووسطها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها:

الجدول رقم (4-5): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة

التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال

الخليل ووسطها؟

الرقم	درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
19.	أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها	4.26	0.86	46.6%	38.4%	10.3%	4.1%	0.7%
20.	أتجنب تصيد أخطاء الموظفين في المديرية	4.16	0.95	43.2%	39.0%	11.6%	3.4%	2.7%
21.	أتجنب تضخيم المشكلات التي تواجهني في العمل أكبر من حجمها الطبيعي	4.14	0.87	39.0%	41.8%	15.1%	2.7%	1.4%
22.	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل	4.06	0.75	28.8%	51.4%	17.1%	2.7%	0.0%
23.	أتجنب استنفاد زمن طويل في التذمر من أشياء لا تستحق	3.96	0.80	23.3%	54.8%	17.1%	4.1%	0.7%
24.	أقبل التغييرات في ظروف العمل بدون تذمر	3.84	0.86	22.6%	45.2%	25.3%	6.8%	0.0%
25.	أغاضى عن أية إساءة شخصية من قبل الزملاء	3.71	0.88	17.8%	45.2%	28.1%	8.2%	0.7%
	الدرجة الكلية	4.02	0.59	31.6%	45.1%	17.8%	4.6%	0.9%

يوضح الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل

ووسطها، مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول

أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.59)، مما يدل على أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (أتجنب تصيد أخطاء الموظفين في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (أتجنب تضخيم المشكلات التي تواجهني في العمل أكبر من حجمها الطبيعي) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (أتقبل المساءلة عن أخطائي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أتغاضى عن أية إساءة شخصية من قبل الزملاء) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (أتقبل التغيرات في ظروف العمل بدون تذمر) بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (أتجنب استنفاد زمن طويل في التذمر من أشياء لا تستحق) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.8).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن للباحثة تفسير درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، من خلال اهتمام الموظفين بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي يشغلونها، وتجنب تصيد أخطاء الموظفين في المديرية، وتجنب تضخيم المشكلات التي تواجههم في العمل أكبر من حجمها الطبيعي، وتقبل المساءلة عن الأخطاء في العمل، وتجنب استنفاد زمن طويل في التذمر من أشياء لا تستحق، وتقبل التغيرات في ظروف العمل بدون تذمر، والتغاضي عن أية إساءة شخصية من قبل الزملاء.

السؤال الرابع: ما درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها:

الجدول رقم (4-6): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة

التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل

ووسطها

الرقم	درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
26.	أخبر رئيسي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل	4.56	0.71	69.2%	17.8%	13.0%	0.0%	0.0%
27.	ألتزم بقوانين المديرية حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية	4.36	0.77	52.1%	32.9%	13.7%	1.4%	0.0%
28.	ألتزم بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر.....	4.30	0.83	51.4%	30.1%	15.8%	2.7%	0.0%
29.	أكمل واجباتي الوظيفية بإتقان وبعناية فائقة دون أخطاء	4.28	0.77	44.5%	41.1%	13.0%	0.7%	0.7%
30.	أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه	4.20	0.78	39.7%	42.5%	15.8%	2.1%	0.0%
31.	أحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب	4.12	0.87	39.7%	37.0%	19.9%	2.7%	0.7%

19.9%	18.5%	26.0%	24.0%	11.6%	1.30	2.89	ليس لدي استعداد للعمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	32.
3.0%	4.0%	16.7%	32.2%	44.0%	0.55	4.13	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أخبر رئيسي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.56) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (ألتزم بقوانين المديرية حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (ألتزم بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر.....) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (أكمل واجباتي الوظيفية بإتقان وبعناية فائقة دون أخطاء) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (ليس لدي استعداد للعمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة) بمتوسط حسابي مقداره (2.89) وانحراف معياري مقداره (1.3)، الفقرة (أحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف

معياري مقداره (0.87)، الفقرة (أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.78).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تفسر الباحثة درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها من خلال إخبار الموظفين لرئيسهم في العمل مسبقاً عند عدم التمكن من الحضور إلى العمل، والالتزام بقوانين المديرية حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية، والالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر، وإكمال الواجبات الوظيفية بإتقان وبغناية فائقة دون أخطاء، والمواظبة على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه، والحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.

السؤال الخامس: ما درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها:

الجدول رقم (4-7): الأوساط الحسابية, الانحرافات المعيارية, والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

الرقم	درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
33.	أبذل جهداً إضافياً للمحافظة على سمعة المديرية أمام الآخرين	4.14	0.90	41.1%	37.7%	17.8%	1.4%	2.1%
34.	أحرص على متابعة كل تعميمات المديرية باهتمام بالغ	4.09	1.01	42.5%	34.2%	15.8%	4.8%	2.7%
35.	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة المديرية أمام الآخرين	4.07	0.90	34.9%	43.8%	16.4%	2.7%	2.1%
36.	أهتم بمستقبل المديرية وتطورها	3.92	0.95	29.5%	43.2%	19.9%	5.5%	2.1%
37.	أهتم بتنمية قدراتي وتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة	3.90	0.97	28.1%	45.9%	17.1%	6.2%	2.7%
38.	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في المديرية	3.77	0.95	26.0%	32.2%	36.3%	3.4%	2.1%
39.	أهتم بنجاح فعاليات وأنشطة المديرية حتى لو لم يطلب مني ذلك	3.76	1.04	29.5%	30.1%	29.5%	8.9%	2.1%
40.	أواظب على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية التي تعقدتها المديرية	3.58	1.07	21.9%	34.9%	25.3%	15.1%	2.7%
	الدرجة الكلية	3.90	0.76	31.7%	37.8%	22.3%	6.0%	2.3%

يوضح الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.76)، مما يدل على أن درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (أبذل جهداً إضافياً للمحافظة على سمعة المديرية أمام الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (أحرص على متابعة كل تعميمات المديرية باهتمام بالغ) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة المديرية أمام الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (أهتم بمستقبل المديرية وتطورها) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.95).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أواظب على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية التي تعقدها المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.07)، الفقرة (أهتم بنجاح فعاليات وأنشطة المديرية، حتى لو لم يطلب مني ذلك) بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (1.04)، الفقرة (أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (أهتم بتنمية قدراتي وتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفين ولو على نفقتي الخاصة) بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري مقداره (0.97).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تفسر الباحثة درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها من خلال حرص الموظفين على بذل جهد إضافي للمحافظة على سمعة المديرية أمام الآخرين، والحرص على متابعة كل تعميمات المديرية

باهتمام بالغ، وبذل جهد إضافي لتحسين صورة المديرية أمام الآخرين، والاهتمام بمستقبل المديرية وتطورها، والاهتمام بتنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم وأدائهم الوظيفي ولو على نفقتهم الخاصة، وتقديم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في المديرية، والاهتمام بنجاح فعاليات وأنشطة المديرية حتى لو لم يطلب منهم ذلك، والمواظبة على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية التي تعقدها المديرية. وقد يعود ذلك إلى ولاء وانتماء الموظفين للمديرية.

4-4 تحليل وعرض نتائج المقابلات المهيكلة

من خلال الإجابات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات المهيكلة مع عينة الخبراء تمت الإجابة عن سؤال الدراسة السادس.

السؤال السادس: التعرف على أسباب ممارسة الموظفين سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

قامت الباحثة بمراجعة إجابات مقابلات عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل دفعة واحدة، ومراجعة اجابات مقابلات عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية وسط الخليل دفعة واحدة، وكذلك مراجعة مقابلات الأكاديميين دفعة واحدة، حيث قامت الباحثة بقراءة الإجابات بشكل سريع لتكوين انطباع أولي، ثم قراءة متعمقة ومتكررة مرات عديدة للإجابات، وذلك من أجل تحديد الأسباب الرئيسة التي تناولتها إجابات عينة الخبراء، وتم تقسيمها إلى المحاور:

المحور الأول: أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى البيئة التنظيمية للمديرية.

يتناول هذا المحور أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى البيئة التنظيمية للمديرية من وجهة نظر عينة الخبراء، ومن أهمها:

- أكد الخبراء أن أحد أهم الأسباب هو الثقافة التنظيمية باعتبارها مكوناً أساسياً في المديرية ذلك أن الثقافة التنظيمية القوية والتي يؤمن بها الموظفون إيماناً عميقاً يكون لها تأثير إيجابي على المديرية والسلوكيات التي يقوم بها الموظفون.

(م ك1) (م ك4) (م خ ش2) (م خ ش3) (م خ و4) (م خ و1).

" أعتقد إذا توفرت الثقافة التنظيمية القوية والمشجعة على أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية فإن جميع الموظفين سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم." (م ك4)

" في حال تأقلم الموظف مع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل يشعر بأنه جزء من المؤسسة، وهو شريك في نجاحها، وهذا يترجم وعي الضمير ولا ضرورة لوجود الرقيب." (م خ ش2)

" السبب في النسبة المرتفعة دليل على أن الثقافة قائمة على الاحترام والتعاون" (م ك1).

" الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال تتم ضمن آلية محددة وزمن محدد." (م خ و1)

- أكد سبعة من الخبراء أن الرضا الوظيفي سبب مهم لممارسة الموظفين للسلوكيات التطوعية للموظف. (م ك4) (م ك2) (م ك3) (م خ و3) (م خ و2) (م خ ش1) (م خ ش4)
- "شعور الموظفين بأنهم جزء من العملية التعليمية في فلسطين وإيمانهم بأهمية العمل الذي يقومون به" (م ك3)

- أشار خمسة من الخبراء الى أن المناخ الاجتماعي الذي يشكل الإطار الذي يتفاعل من خلاله الموظف يشكل بيئة تنظيمية تشجع وتحترم الموظف الذي يمارس النشاط التطوعي للعامل.

(م ك2)(م ك3) (م خ ش2)(م خ و4)(م خ و1)

" أنا عادةً يكفيني كلمة شكراً من رئيسي أو زملائي حتى أقدم المزيد والمزيد من الإنجازات"

(م خ و4)

"الموظف الراضي عن عمله مستعد أن يقدم أقصى ما عنده من جهد كنوع من رد الجميل"

(م خ ش2)

• أشار أربعة من الخبراء بأن النسبة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية تعكس درجة التمكين

الموجود لدى الموظفين ومساهماتهم في صنع القرار. (م ك2) (م ك3) (م ك1) (م خ ش2)

المحور الثاني: أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى المحددات الشخصية للموظف.

• أكد الخبراء أن الدوافع الذاتية تُعد أكبر محفز داخلي وعامل نفسي يؤثر في تصرفات الموظف

وتساعده على الانخراط بممارسات تطوعية في مجال العمل خارج الدور الرئيس، ودون توقع

الحصول على أي مردود. (م ك1) (م خ ش2) (م خ و4) (م خ و1)

" في اليوم الأول من انعقاد امتحان الثانوية العامة والذي يكون عادة يوم السبت _ عطلة

رسمية _ معظم الموظفين يتواجدون دون تكليف أو إلزام لسد النقص في المراقبة والإشراف

على قاعات الامتحانات"

• أكد أربعة من الخبراء أن الثقة بالآخرين السائدة بين الموظفين تؤدي الى قيامهم بأنماط

سلوكية مميزة (م ك3) (م خ ش2) (م خ و4) (م خ و1)

• أكد اثنان من الخبراء أن المنصب الوظيفي يزيد من الحافزية، ومن إمكانية العمل بشكل فعال

" عادة موظف التربية يحظى باحترام ونظرة خاصة من قبل المجتمع" (م ك4) (م خ ش2)

أكد أحد الخبراء أن الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية القائمة بين الموظفين أنفسهم وبين رؤسائهم.

" وجود فرق عمل صغيرة ضمن القسم الواحد يجعلهم كأسرة واحدة" (م ك 1)

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

❖ مناقشة النتائج والاستنتاجات

❖ التوصيات

5-1 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5-1-1 تمهيد

خصصت الدراسة هذا المبحث من أجل عرض ملخص لنتائج الدراسة ومناقشتها، وتفسير سبب الوصول لهذه النتائج، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الذي يركز على التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات تربية شمال الخليل ووسطها.

5-1-2 ملخص النتائج والاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من خلال المقابلات غير المهيكلة وكذلك من خلال أسئلة محاور الاستبانة كاملة، انظر الملحق رقم (4)، وكذلك من خلال المقابلات المهيكلة، انظر الملحق رقم (1)، حيث أن المقابلات غير المهيكلة أجابت على أسئلة الدراسة بشكل عام وشمولي ودون التطرق للتفاصيل، وشكلت هذه الإجابات الهيكل الذي بنت عليه الباحثة محاور الاستبانة وأسئلتها بكل تفاصيلها، أما الاستبانة فقد أجابت على أسئلة الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً، أما المقابلات المهيكلة أعطت أسباب ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، والتي تم اجمال أهمها فيما يلي:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة، وأن أعلى درجات ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة الكياسة يليها وعي الضمير يليها الإيثار ثم الروح الرياضية وأخيرا السلوك الحضاري.

وترى الباحثة أن تحلي الموظفون بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ قد يرجع إلى أنهم يولون اهتماما لمثل هذه الممارسات بوصفها مصدراً للتفاهم والاحترام المتبادل بينهم، وأن الجهد الذي يقوم به الموظفون يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي إلى استثمار الطاقات والقدرات المعرفية للاستثمار الأمثل.

وترى الباحثة أن أغلب الأبعاد متقاربة إلى حد ما، وأنه لا يوجد تفاوت كبير في المتوسط مما يدل على أن أغلب الفقرات متفق عليها من قبل افراد العينة، بالإضافة إلى أن المجالات متداخلة وليس من المنطق أن يحصل الفرد على درجة عالية في سلوك ما ويتناقض مع نفسه فيحصل على درجة منخفضة في سلوك آخر. وهذا دليل على ترابط هذه الأبعاد.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (زعرب، 2016) ودراسة (طحطوح، 2016) والتي أشارتا إلى مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية، بينما اختلفت مع دراسة (صرصور، 2015) ودراسة (معمرى ومنصور، 2014).

2. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. درجة ممارسة الموظفين لسلوك الإيثار في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها تتمثل بتعاون الموظفين مع الرؤساء لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية، مساعدة وتوجيه الزملاء الجدد وإفادتهم بالخبرات، العمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منهم ذلك، مساعدة الزملاء على القيام بالمهام الموكلة لهم، تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية، مساعدة الزملاء الذين لديهم حجم عمل كبير، القيام بأداء عمل الزملاء عند الحاجة،

تخصيص معظم وقت الفراغ أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل. وتفسر الباحثة تعاون الموظفين مع رؤسائهم لأداء العمل بكفاءة عالية ، ومساعدة الزملاء وتوجيه الزملاء الجدد، يؤكد على أهمية العمل الجماعي؛ لتحقيق أهداف الجماعة، وإدراك الموظفين أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة.

وأكدت عينة الخبراء أن السبب في النسبة المرتفعة دليل على أن الثقافة قائمة على الاحترام والتعاون. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القحطاني، 2014) بينما اختلفت مع دراسة (حجاج، 2012) والتي أظهرت درجة متوسطة من الإيثار.

3. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. وترى الباحثة بأن درجة ممارسة الموظفين لسلوك الكياسة في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها تتمثل باحترام الموظف خصوصيات الزملاء الآخرين، تجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء في العمل، تجنب خلق المشاكل للزملاء في العمل، تزويد زملاء العمل بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم، الانتباه للأثر الذي يتركه سلوكهم في أعمال الآخرين، الحرص على اتخاذ التدابير الوقائية لمحاولة منع المشاكل مع زملاء العمل، وتفسر الباحثة احترام الموظف خصوصيات الزملاء الآخرين، وتجنب الإشكاليات داخل المديرية، من شأنه العمل على توطيد علاقة الموظف بزملائه، وبناء علاقات اجتماعية داخل المديرية، والتعاون المتبادل والعمل ضمن فريق عمل؛ وبذلك يحقق أهداف المديرية التي يعمل لديها، ويسهل سير العمل والإجراءات المهنية، مما يوفر جو من الانسجام والأمان في العمل.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المعاني، 2013) ودراسة (زعرب، 2016) بينما اختلفت مع دراسة (صرصور، 2015) والتي أظهرت درجة متوسطة من الكياسة، ودراسة (أبو تايه، 2012) والتي أظهرت درجة متدنية من الكياسة.

4. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. وترى الباحثة بأن طريقة وسياسات التعيين والاختيار لموظفي التربية والتعليم يعتمد على معايير محددة تتفق مع واقع المهنة، والمهام التي يتولاها الموظف، وتمتعه بالروح الرياضية يرجع إلى اهتمامه بالجوانب الايجابية لوظيفته، وبمقابلة الإساءة بالحسنة، وتكيفه مع التغيرات في ظروف العمل المختلفة بشكل إيجابي، ودون تضخيمها يساعد نفسه ومديريته على تجاوزها، أما تدمره يجعله غير قادر على اتمام مهامه والتقدم الإيجابي في وظيفته.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الرشيدى، 2015) بينما اختلفت مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي أظهرت مستوى متوسط للروح الرياضية.

5. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. كما بينت أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك وعي الضمير في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها تتمثل بإخبار الرئيس في العمل مسبقاً عند عدم التمكن من الحضور إلى العمل، الالتزام بقوانين المديرية حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية، الالتزام بمواعيد العمل المحددة، إكمال الواجبات الوظيفية بإتقان وبغناية فائقة دون أخطاء، المواظبة على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه، الحرص على عدم الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.

وترى الباحثة أن وعي الضمير من الجوانب الأساسية لنجاح الموظف في أداء مهنته، وحرصه على تحقيق أهداف المديرية وتبنيها على أنها أهداف شخصية؛ يدفع الموظف لتحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقه، مما يسهم في رفع مستوى وعي الضمير لديه. وهذا يتحقق من خلال التواصل المستمر مع رئيسه، والتزامه بقوانين المديرية، ومواعيد العمل المحددة، وإكمال واجباته الوظيفية بإتقان حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2015) بينما اختلفت مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي أظهرت مستوى متوسط للضمير الحي.

6. أظهرت النتائج أن ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. كما بينت أن درجة ممارسة الموظفين للسلوك الحضاري في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها تتمثل ببذل جهد إضافي للمحافظة على سمعة المديرية أمام الآخرين، الحرص على متابعة كل تعميمات المديرية باهتمام بالغ، بذل جهد إضافي لتحسين صورة المديرية أمام الآخرين، الاهتمام بمستقبل المديرية وتطويرها.

وترى الباحثة أن سمعة المديرية تنعكس على سمعة موظفيها، وانطلاقاً من ذلك فإن موظفي مديريات التربية والتعليم يعتبرون أنفسهم بأنهم المرآة التي يرى فيها المجتمع صورة المديرية الممثلة لوزارة التربية والتعليم؛ لذا فهم حريصون على مراقبة أنفسهم وسلوكياتهم بشكل حضاري مؤثر.

وأكدت عينة الخبراء "عادة موظف التربية يحظى باحترام ونظرة خاصة من قبل المجتمع" (م ك4)

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (زعر، 2016) بينما اختلفت مع دراسة (صرصور، 2015) التي أظهرت مستوى متوسط للسلوك الحضاري.

7. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى البيئة التنظيمية للمديرية من وجهة نظر عينة الخبراء.

وتفسر الباحثة أن وجود قيم مشتركة بين الموظفين بحيث يؤمن بها الأفراد إيماناً عميقاً يكون لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة وعلى السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية.

8. أظهرت النتائج أن الدوافع الذاتية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى المحددات الشخصية للموظف.

وترى الباحثة أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون أكثر ميلاً من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وتفسر الباحثة ذلك من خلال مساهمة السلوكيات التطوعية في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

5-2 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقترح الباحثة العديد من التوصيات والتي من الممكن أن تحافظ على الدرجة المرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها وذلك من خلال:

أولاً: توصيات لمديريات التربية والتعليم

1. الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموظف مساهماته الفردية التطوعية وتشجيعه على تبني مثل

هذه السلوكيات والاشادة بتعاون الموظفين مما سيرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم للاستمرار بهذه السلوكيات.

2. تفعيل أنظمة الاتصالات التنظيمية بين الإدارة العليا والموظفين من خلال تفعيل الاتصالات من المدير إلى المرؤوسين ومن المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى لما له من أثر على التغذية الراجعة للمديرين عن درجة التعاون والاحترام بين الموظفين؛ وكذلك مشاركة الموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

3. العمل على اعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة للوصول إلى المناصب الإدارية الأعلى.

4. غرس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم، واستغلال وقتهم في العمل والحرص على تطوير مهامهم وتحسينها.

5. العمل على انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تصب في مصلحة المنظمة من خلال النشاطات الاجتماعية أو تقديم هدية رمزية أو تذكارية كمكافأة للجهود التطوعية.

ثانياً: توصيات لوزارة التربية والتعليم

1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم إنشاء جوائز تشجيعية لممارسي سلوك المواطنة التنظيمية في جميع مديريات التربية والتعليم لتتوسع دائرة الاهتمام بهذا السلوك.

2. تفعيل دور إدارات العلاقات العامة والإعلام في وزارة التربية والتعليم لنشر كتيبات ونشرات دورية بين الموظفين توضح لهم كيفية تعزيز هذا السلوك.

3. العمل على ضم جميع الأقسام التابعة لمديريات التربية والتعليم ضمن مبنى رئيسي واحد، مما يشجع ممارسة هذا السلوك بصورة أفضل.

4. زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وخلق أفكار للتطوير والتنمية في ما يتعلق بحلول مشاكل العمل والأخذ بأرائهم والحوار معهم بعيداً عن المركزية مما يدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الاداء.

ثالثاً: توصيات لأبحاث مستقبلية

فيما يلي عدد من الدراسات المقترحة للمستقبل في مجال الدراسة الحالية، والتي ارتأت الباحثة أهمية اجرائها من خلال تطبيقها للدارسة الحالية.

والدراسات المقترحة كما يلي:

1. محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.
2. أثر السمات الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.
3. اعادة دراسة نفس الموضوع كدراسة مقارنة بين مديريات التربية والتعليم.
4. أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة في مديريات التربية والتعليم.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: القرآن الكريم

1. سورة الإسراء، الآية 34

2. سورة الحج، الآية 77

3. سورة القصص، الآية 26

4. سورة القلم، الآية 04

5. سورة المائدة، الآية 02

6. سورة النساء، الآية 59

7. سورة النمل، الآية 19

ثانياً: السنة النبوية

ثالثاً: المراجع العربية

1. أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2):145-186.
2. أبو جاسر، صابرين. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

3. أبو دية، عزيزة والرقاد، هناء خالد، (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، 737-763.
4. أبو سمعان، محمد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. إسماعيل، محمد؛ جاسم، نبيل؛ صبر، رنا. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2(30)، 209-230.
6. آل زاهر، علي. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، قسم العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. البشابشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، 427-461.
9. البشابشة، سامر؛ والحراشنة، محمد. (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(4)، 647-680.
10. الذهبي، حياة. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر.
11. الدوسري، سعد. (2010). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. الرشيد، أمل. (2015). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة لدى المعلمات، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

13. الزهراني، محمد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
14. السحيمات، ختام، (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
15. السعود، راتب؛ سلطان، سوزان، (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الأول والثاني.
16. السعود، راتب؛ سلطان، سوزان، (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(4)، 31-57.
17. السلعوس، رنا. (2008). مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، 1(2)، 83-114.
18. الشنطي، محمود. (2015). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية-الشق المدني-قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(2)، 31-59.
19. الشوا، جمانا. (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
20. الطبولي، محمد وكريم، رمضان والعبار، ابتسام. (2015). الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة نقد وتوير، العدد الثاني، 65-100.

21. العامري، أحمد. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة : دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة الملك بن عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، المجلد السادس عشر، العدد الثاني.
22. العامري، أحمد. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 17(2)، 67-83 .
23. العريضة، رائد. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
24. العزام، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 42(1)، 103-130 .
25. الفهداوي، فهمي. (2005). علاقة المواطنة التنظيمية مع السلوك التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، 32(2): 392-414 .
26. القحطاني، عبد السلام، (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
27. القريوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان(الأردن): دار الشروق.
28. القواسمة، رشدي؛ وأبو الزر، جمال؛ وأبو موسى، مفيد؛ وأبو طالب، صابر. (2015). مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
29. المصري، محمد، (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

30. المعاني، أيمن. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، 29(2)، 225-258.
31. المعايطه، علي. (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
32. الوديناني، رحاب. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
33. جمعة، سليمان. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة خضير بسكره، الجزائر.
34. جواد، عادل. (2014). دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(79)، 75-104.
35. حامد، سعيد شعبان. (2003). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية علي إدراك العاملين للعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين،، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد التاسع والخمسون ، السنة الواحد والأربعون، 61-101.
36. حجاج، خليل جعفر. (2011). دور العدالة التنظيمية في تقرير سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة. مجلة تنمية الرافدين، 34(110)، 105-138.
37. حجر، خالد. (2003). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، 5(2).
38. دره، عمر. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر

39. زعرب، نضال. (2016). الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
40. سيكاران، اوما. (2013). طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية ، الطبعة الأولى، ترجمة : د. إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .
41. صرصور، آية، (2015). دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
42. طحطوح، عالية. (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
43. عسيري، أحمد. (2016) . سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
44. علي، محمد. (2016). العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية ميدانية بالتطبيق على جامعة المجمعة ، مجلة العلوم الاقتصادية، 17(1)، 19-31.
45. غنيم، يوسف. (2007). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 9(2)، 33-66.
46. قسم الشؤون الإدارية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، 2017
47. قسم الشؤون الإدارية في مديرية التربية والتعليم وسط الخليل، 2017
48. معمري، حمزة؛ منصور، بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(14)، 43-56.

49. نوح، علياء. (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة سحاب، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

50. هارون، سميرة. (2014). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع الإداري بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

51. وزارة التربية والتعليم العالي، (2017)، رام الله، فلسطين، تم الوصول إليه في السادس والعشرين من شهر شباط لعام 2017 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

<http://www.detulkarm.edu.ps/haikalia.aspx>

52. يوسف، أسماء. (2012). العلاقة بين السلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، الأردن.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2017)، مديريات التربية والتعليم، رام الله، فلسطين. تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني:

<http://www.moehe.gov.ps>

خامساً: المراجع الأجنبية

1. Ahmadi, P., Forouzandeh, S. & Kahreh, M. (2010), "The relationship between organizational citizenship behavior and social exchange constructs" , European journal of economics ,finance and administrative sciences. Issue. 19.
2. Asgari, M. H., Nojabae, S. S., & Arjmand, F. (2011). The relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior of the employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 141-148.
3. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
4. Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522.
5. Bonaparte Jr, W. (2008). The impact of organizational citizenship behavior and organizational commitment on organizational performance. dissertation in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration.
6. Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
7. Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
8. Chien, M. H. (2009). A study to improve organizational citizenship behaviors. Retrieved September, 1(2011), 1364-1367.
9. Chou, S. Y., & Pearson, J. (2011). A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior. *Journal of Management Research*, 3(2).
10. Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169.
11. Dickinson, Liz,(2009), " An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior ", Departmental Honors Thesis The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director.
12. DiPaola, M. F., & Mendes da Costa Neves, P. M. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures. *Journal of Educational Administration*, 47(4),490-507.
13. DiPaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB scale. *Educational leadership and reform*, 4, 319-341.
14. George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.

15. Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational citizenship behaviour: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 285-301.
16. Jena, R. K., & Goswami, R. (2014). Measuring the determinants of organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 15(2), 381-396.
17. Kegans, L., McCamey, R. B., and Hammond, H. (2012) Organizational Citizenship Behavior and Work Experience, *Hospital Topics*, Vol. 90, No. 3,74-81.
18. Khalid, S. A., Jusoff, H. K., Othman, M., Ismail, M., & Rahman, N. A. (2010). Organizational citizenship behavior as a predictor of student academic achievement. *International Journal of Economics and Finance*, 2(1), 65.
19. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3) , 656-669.
20. Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Linking the 'Big Five 'personality domains to Organizational citizenship behavior. *International journal of Psychological studies*, 1(2), 73.
21. Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global business, and management research: An international journal*, 5(1), 54-65.
22. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis.
23. Markóczy, L., Vora, D., & Xin, K. (2009). Forbearance in organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 321-347.
24. McAllister, D.J. (1989). Non-Mandated Behaviour (NMB) and the Consummate Contributions of Individuals in Organizations. Paper Presented at the Western Academy of Management Meeting, San Francisco.
25. Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
26. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
27. Omer,F.U.(2013). Relationship between the factor of job satisfaction and the dimensions of Organizational citizenship behavior :mediating role of organizational commitment.The *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*,18(1): 243-269.
28. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3),492-499.
29. Organ, D. (1990). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

30. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
31. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
32. Ortiz, M.Z., Rosario, G.P., Rico, P.P. Marquez, E., & Gruneiro, P.C. (2014). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in A Sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106.
33. Öztürk, F. (2010). *Determinants of organizational citizenship behavior among knowledge workers: The role of job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment*. Graduate Thesis, Master-degree Program in Business Administration.
34. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis.
35. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
36. Polat, S., (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591–1596.
37. Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of applied psychology*, 72(4), 615.
38. Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour. *Paradigm*, 19(1), 65-78.
39. Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. M. (2012). Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?. *Journal of business ethics*, 106(2), 117-130.
40. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). *Organizational Behavior*. (15th ed). Englewood
41. Sekaran, U. (2006), *Research methods for business*, fourth edition, south Illinois university at Carbondale.
42. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
43. Ueda, Y. (2011). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1.
44. Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *human relations*, 69(11), 2091-2115.

45. Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-107.
46. Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and in-Role Behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
47. Zhang, Deww (2011), "Organizational Citizenship Behavior" White paper 2011.
48. Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader–member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 609-626.

الملاحق

الملحق رقم (1)

نموذج أسئلة المقابلات المهيكلة لعينة الخبراء

التاريخ:

الوقت:

السؤال الأول:

أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. إلى ماذا تُعزي ذلك من وجهة نظرك؟

الملحق رقم (2)

ترميز المقابلات غير المهيكلة

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع رئيس قسم في مديرية تربية شمال الخليل
.2	المقابلة الثانية مع رئيس قسم في مديرية تربية شمال الخليل
.3	المقابلة الثالثة مع رئيس قسم في مديرية تربية شمال الخليل
.4	المقابلة الأولى مع موظف في مديرية تربية شمال الخليل
.5	المقابلة الثانية مع موظف في مديرية تربية شمال الخليل

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع رئيس قسم في مديرية تربية وسط الخليل
.2	المقابلة الثانية مع رئيس قسم في مديرية تربية وسط الخليل
.3	المقابلة الثالثة مع رئيس قسم في مديرية تربية وسط الخليل
.4	المقابلة الأولى مع موظف في مديرية تربية وسط الخليل
.5	المقابلة الثانية مع موظف في مديرية تربية وسط الخليل

الملحق رقم (3)

ترميز مقابلات عينة الخبراء

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع خبير أكاديمي
.2	المقابلة الثانية مع خبير أكاديمي
.3	المقابلة الثالثة مع خبير أكاديمي
.4	المقابلة الرابعة مع خبير أكاديمي

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل
.2	المقابلة الثانية مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل
.3	المقابلة الثالثة مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل
.4	المقابلة الرابعة مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية شمال الخليل

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية وسط الخليل
.2	المقابلة الثانية مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية وسط الخليل
.3	المقابلة الثالثة مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية وسط الخليل
.4	المقابلة الرابعة مع خبير بحكم الخبرة العملية في مديرية تربية وسط الخليل

الملحق رقم (4)

استبانة الدراسة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

حضرات موظفي مديرية التربية والتعليم الأفاضل ،،،

تحية طيبة وبعد...

يُعد استثمار الموارد البشرية اساساً هاماً للإرتقاء بمستوى كفاءة المنظمات وفعاليتها وخصوصاً في منظماتنا الفلسطينية، وتعتبر مديريات التربية والتعليم واحدة من اهم القطاعات في فلسطين، ومن هنا تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

حيث تتطلب الدراسة تطبيق المقياس الذي بين أيديكم، وتأمل الباحثة منكم مشكورين بمنحنا جزءاً يسيراً من وقتكم الثمين بالتكرم للإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم، لما في ذلك من أهمية بالغة في إنجاح هذا البحث، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى في منتهى السرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: صباح دعنا

إشراف الدكتور: محمد الجعبري

0599769169

ملاحظة

إن كنت ترغب في الحصول على نتائج الدراسة يرجى كتابة بريدك الإلكتروني:

البريد الإلكتروني/.....

2017

إستبانة البحث

القسم الأول: معلومات شخصية

الرجاء وضع إشارة (×) أمام الفقرات التالية حسب ما تراه مناسباً

أولاً: الجنس

1. ذكر 2. أنثى

ثانياً: العمر

1. (أقل من 30 سنة) 2. (من 31 إلى 40 سنة)

3. (من 41 إلى 50) 2. (أكبر من 50)

ثالثاً: المؤهل العلمي:

1. دبلوم فما دون 2. بكالوريوس

3. ماجستير 4. دكتوراة

رابعاً: سنوات الخبرة

1. (أقل من 5 سنوات) 2. (من 6 - 10 سنوات)

3. (11 - 15 سنوات) 4. (16 سنة فأكثر)

خامساً: المديرية

1. مديرية الخليل 2. مديرية شمال الخليل

القسم الثاني: محاور الإستبانة

الرجاء وضع إشارة (×) أمام الفقرات التالية حسب ما تراه مناسباً

الرقم	الفقرات	درجة تكرار تطبيق هذا السلوك التطوعي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<p>المحور الأول: الإيثار (Altruism): سلوك تطوعي يقوم به الموظف بهدف مساعدة أعضاء المديرية من رؤساء وزملاء في المهام المتعلقة بالعمل، ومد يد العون لهم لتخطي المشكلات الشخصية، وإنجاز أعمالهم دون مقابل.</p>						
1.	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم					
2.	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير					
3.	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (كالغياب، الاستئذان...)					
4.	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك					
5.	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي					
6.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية					
7.	أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات الموظفين الآخرين					
8.	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية					
9.	أخصص معظم وقت فراغي أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل					
<p>المحور الثاني: الكياسة (اللطف) Courtesy: مدى مساهمة الموظف في تجنب إثارة المشكلات في العمل والتزام اللياقة في التعامل مع رؤسائه وزملائه في المديرية لضمان الإستقرار والهدوء في العمل.</p>						
10.	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم					
11.	أحترم خصوصيات زملائي الآخرين					
12.	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل					
13.	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في أعمال الآخرين					
14.	أتشاور مع الزملاء الآخرين واحترم رغباتهم عند اتخاذي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم					
15.	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل					
16.	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين العاملين في المديرية					
17.	أتجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل					
18.	أشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة					

الرقم	الفقرات	درجة تكرار تطبيق هذا السلوك التطوعي				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<p>المحور الثالث: الروح الرياضية Sportsmanship : هو مدى تقبل الموظف لبعض المضايقات التي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى أو تدمير والتخلي بالتسامح والتكيف مع ظروف العمل.</p>						
19.	أتجنب استنفاد زمن طويل في التدمير من أشياء لا تستحق					
20.	أتجنب تصيد أخطاء الموظفين في المديرية					
21.	أتجنب تضخيم المشكلات التي تواجهني في العمل أكبر من حجمها الطبيعي					
22.	أتغاضى عن أية إساءة شخصية من قبل الزملاء					
23.	أتقبل المساءلة عن أخطائي في العمل					
24.	أتقبل التغيرات في ظروف العمل بدون تدمير					
25.	أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها					
<p>المحور الرابع: وعي الضمير (الإلتزام العام) Conscientiousness : هو القبول الذاتي للموظف للقيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الإلتزام بقواعد واجراءات وأنظمة المديرية حتى في غياب الرقيب.</p>						
26.	ألتزم بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر.....					
27.	أحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب					
28.	ألتزم بقوانين المديرية حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية					
29.	أكمل واجباتي الوظيفية باتقان وبعناية فائقة دون أخطاء					
30.	أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه					
31.	أخبر رئيسي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل					
32.	ليس لدي استعداد للعمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.					
<p>المحور الخامس: السلوك الحضاري Civic Virtue: مشاركة الموظف البناءة في الحياة الاجتماعية للمديرية، والإهتمام بالأمور المتعلقة بها، والحرص على سمعتها ونجاحها وتطورها.</p>						
33.	أحرص على متابعة كل تعميمات المديرية باهتمام بالغ					
34.	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة المديرية أمام الآخرين					
35.	أبذل جهداً إضافياً للمحافظة على سمعة المديرية أمام الآخرين					
36.	أواظب على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية التي تعقدها المديرية					
37.	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في المديرية					
38.	أهتم بتنمية قدراتي وتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة					
39.	أهتم بنجاح فعاليات وأنشطة المديرية حتى لو لم يطلب مني ذلك					
40.	أهتم بمستقبل المديرية وتطورها					

أشكرك على حسن تعاونك، وسرعة استجابتك

الملحق رقم (5)

طلب تحكيم الاستبانة



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

التاريخ/ _____

الدكتور/ة _____ الفاضل/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بهدف دراسة " سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها" وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل.

ويقصد بسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة؛ مجموعة الأنشطة التطوعية الاختيارية التي يقوم بها الموظفون في مديريات التربية والتعليم، والتي لا تندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المديرية لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة تتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل والهادفة إلى تعزيز أداء مديريات التربية والتعليم وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

ويقوم سلوك المواطنة على أساس خمسة أبعاد رئيسة هي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

وتتطلع الباحثة إلى ملاحظتكم وآرائكم النيرة في فقرات الاستبانة وفي مدى توافقها مع الأبعاد المذكورة، مستحضرة تجاربكم وخبراتكم الميدانية التي ستكون ذات تأثير كبير في تطوير الاستبانة المرفقة وإخراجها بشكل يتسم بالمنهجية العلمية وتحقيق الأهداف المرجوة منهما، وذلك بإجراء تعديلات أو اضافة ملاحظات ترونها مناسبة وتثري هذه الدراسة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: صباح جوهر دعنا

إشراف الدكتور: محمد الجعبري

ملحق رقم (6)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

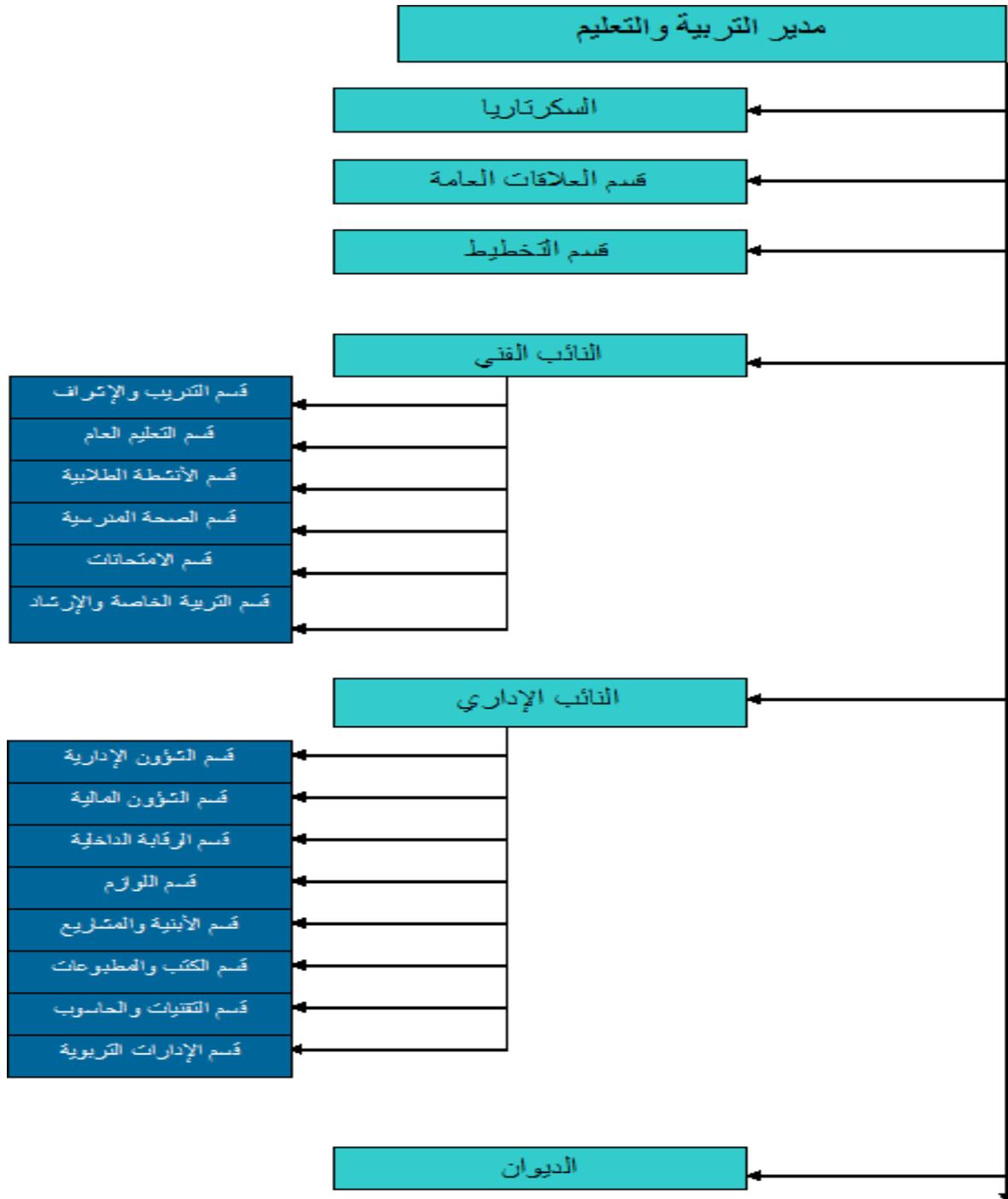
مكان العمل	أسماء محكمي الاستبانة	
جامعة الخليل	الدكتور بدر الجودي	.1
جامعة الخليل	الدكتور أسامة شهوان	.2
جامعة الخليل	الأستاذ يحيى الرفاعي	.3
جامعة الخليل	الدكتور سمير أبو زنيد	.4
جامعة البوليتكنك	الدكتورة ديانا حسونة	.5
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور محمد عمرو	.6
مدير مركز تكنولوجيا المعلومات/ ماجستير تحليل إحصائي	الأستاذ مصطفى القواسمة	.7

الملحق رقم (7)

قائمة بأسماء المحكمين لنموذج اسئلة المقابلات المهيكلة

الجامعة	أسماء محكمين اسئلة المقابلة	الرقم
جامعة الخليل	الدكتور سمير أبو زنيد	.1
جامعة الخليل	الأستاذ يحيى الرفاعي	.2

الملحق رقم (8) هيكلية مديرية التربية والتعليم



المصدر من خلال الرابط التالي: <http://www.detulkarm.edu.ps/haikalia.aspx>

الملحق رقم (9) كتاب من الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ: 2016/07/03

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة صباح جوهر دعنا، ورقمها الجامعي (21319043) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنييد
د. سمير ابو زنييد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



الملحق رقم (10) كتاب تسهيل مهمة الباحثة في مديرية تربية الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

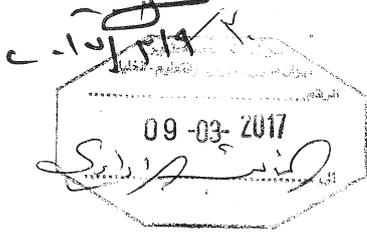
الاضحة زينة ليعليم لعلم

الرقم :

Date

لا مراء - بلا لاجب لاسر
س الوقت

التاريخ : 2017/02/08



السادة / مديرية التربية والتعليم - الخليل المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة صباح جوهر دعنا،
ورقمها الجامعي (21319043) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)،
وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية
والتعليم شمال الخليل ووسطها).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303